

سلسلة كتب المعارف الإدارية  
الكتاب الثالث

# إدارة التسويق

دكتور  
محمد الصيرفي

أخصائي تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية  
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات أبو قير - الإسكندرية  
المستشار الإداري لشركة صناعات الأغذية للتعبئة (ديما) الرياض  
المستشار الإعلامي لجريدة أخبار العرب - أبو ظبي

مؤسسة حورس الدولية



**الناشر**  
**مؤسسة حورس الدولية**  
**للنشر والتوزيع**

١٤٤ ش طيبة - سيورتنج - الإسكندرية  
ت. ف. ٥٩٢٢١٧١ - ٥٩٢٠٥٩٨

**مؤسسة طيبة**  
**للنشر والتوزيع**

٧ ش علام حسين - الظاهر - القاهرة  
ت. ٠٢/٧٨٦٧١٩٨ - ٠٢/٦٨٢٦٧٤٦ تلفاكس

**مدير النشر**  
**مصطفى غنيم**

رقم الإيداع بدار الكتب  
٢٠٠٤ / ١٨٣٩٧

**الطبعة الأولى**  
**٢٠٠٥**

**الترقيم الدولي** I.S.B.N  
**977-368-028-2**

**الإخراج وفصل الألوان**

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة  
جرافيك : أحمد أمين

**تحذير**

حقوق الطبع محفوظة للناشر  
ويحذر النسخ أو الاقتباس أو التصوير  
بأى شكل إلا بموافقة خطية من  
الناشر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْ تَعْبُدُوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُعْصِمَا﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

---

\_\_\_\_\_



## اهداء

الى مديري التسويق في جميع المنظمات اقول :

انني مقتنع تماما بانه ليس هناك شيء اسمه الرجل غير  
العادي.... فكل واحد منا رجل غير عادي.... كل واحد منا لديه  
شيء متميز ليسهم به  
ولا يمكن لاحد غيره ان يفعل.... وحينما ندرك هذا الامر  
ونؤمن به كعقيدة راسخة عن مروستنا فالتنا  
حينذاك نكون قد وجدنا  
مفتاح النجاح .



## تقديم

لربما استقام للمدير التسويقي رؤية كاشفة لاهداف المستقبل ويتضمنها التخطيط البعيد المدى ولربما استطاع ان ينشئ انماط النظام وطرق تجميع المعلومات المطلوبة لتحقيق خطة الا انها سوف تظل غير مثمرة نسبيا ما لم يتمكن من ان يفوز بالموازرة القلبية من جانب العملاء وحملة الاسهم والمستخدمين والمتعهدين والجمهور وفهمة لهؤلاء جميعا هو الذي يحول الآمال الجريئة الي حقيقة واقعة ....

هذه التحديات محيرة وهي لن تحل حلا كاملا قط الا ان الدراسة والمصابرة العظوف سوف تتمحض دائما عن فهم جديد ، ومن هذا المنطلق يبدأ المؤلف كتابة اولي اسطر هذا المؤلف في ظل اعتقاد ان ماضية العلمي وخبرنة بالاعمال علي المستوي التنفيذي مضافا اليها عملة الاستشاري للعديد من الشركات إمكانية من ان يري الحقل التسويقي من الناحية العملية حيث لمس المؤلف البعد الواسع ما بين الواقع العلمي والعملية ومع جزيل احترامنا لكل من مارس الكتابة التسويقية فقد اغفلوا الي حد ما اعداد مرجع مستقل للادارة العملية للتسويق فلم تقع عيناى المؤلف علي مرجع علمي متخصص في ابراز الكيفية التي يمارس بها مدير التسويق عملة ملقد تحدثت للمراجع التسويقية كافة عن المبادئ والاصول التسويقية كما تحدثت للمراجع الادارية عن وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولكن لم يقع بين يدي المؤلف مرجع علمي يحاول احداث التزاوج ما بين وظائف المدير والوظيفة التسويقية فنحن لم نقدم للمدير التسويقي الكيفية التي يمكن ان يضع بها خطة التسويقية او ان ينظم بها ادارته او ان يوجه ويراقب العاملين لديه .....

نعم لقد تحدثنا عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ونعم لقد تحدثنا ايضا عن الخطة التسويقية وتنظيم ادارة التسويق وتوجيه ومراقبة رجال البيع ولكن حديث منفصل البعض عن البعض الآخر حتي في المراجع العلمية التي اطلق عليها خطنا اسم ادارة التسويق نجد انها لا تتحدث الا

عن المبادئ والاصول التسويقية ومن ثم يعتبر هذا المؤلف هو اللبنة  
الاولي في هذا المضمار واني لامل ان اكون قد وفقت في ذلك مدركا  
تماما ان الكمال لله وحده وان التوفيق من عنده سبحانه وتعالى .

أ. دكتور محمد الصيرفي

موبيل : ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

تليفون : ٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧

فاكس : ٠٦٢/٣٥٣٧٩٦

*E.MAIL: D.R.Mohamed ELSARAFY@yahoo.com*

## الفهرست

رقم الصفحة	البيان
	تقديم
	الفصل الاول : الاداره والتسويق
	لولا : الاداره
٣	مفهوم الاداره
٥	خصائص الاداره
٦	المهارات الاداريه
٧	المستويات الاداريه
٨	اهداف الاداره
١٢	مداخل دراسة الاداره
١٥	الوظائف الاداريه
	ثانياً : التسويق
٢٨	مفهوم التسويق
٣٤	تعريف التسويق
٣٨	التسويق والمصطلحات المرادفه
٤٤	مبادئ التسويق
٤٤	مجالات التسويق
٤٧	اهمية وظيفة التسويق
٤٨	وظائف التسويق
٥١	طبيعة النشاط للتسويق
٥٢	النظام التسويقي
٥٨	المزيج التسويقي
٥٨	ثالثاً : ادارة التسويق
٦٠	مفهوم ادارة التسويق
٦٢	المراحل المختلفه لدورة ادارة التسويق
٦٥	المشاكل التي تواجهه ادارة التسويق

٦٦	العلاقه بين ادارة التسويق والادارات الاخرى
٦٩	اسباب ادراك المنظمات لاهمية ادارة التسويق
	<b>الفصل الثانى : التخطيط التسويقى</b>
٧٣	مفهوم التخطيط التسويقى
٧٥	انواع التخطيط
٧٧	خطوات التخطيط
٧٩	التخطيط التسويقى ودره حياه المنظمه
٨٢	اهمية التخطيط التسويقى
٨٣	التخطيط الاستراتيجى
٨٩	طرق التخطيط التسويقى
٩٣	الصعوبات التى تواجهه عمليه التخطيط التسويقى
٩٣	الخطه التسويقيه
٩٧	ادوات التخطيط التسويقى
٩٧	الاهداف التسويقيه
١٠٩	السياسات التسويقيه
١١٥	الاستراتيجيات التسويقيه
١٢١	برامج العمل
١٢٢	الموازنات التقديه
١٢٤	التنبؤات
	<b>الفصل الثالث : التنظيم التسويقى</b>
١٣٣	المفهوم
١٣٤	المبادئ الاساسيه للتنظيم التسويقى
١٣٦	تكوين الهيكل التنظيمى
١٣٩	تصميم الهيكل التنظيمى
١٤٠	مراحل بناء الهيكل التنظيمى
١٤٢	موقع ادارة التسويق فى الهيكل التسويقى
١٤٢	التنظيم الداخلى لادارة التسويق

١٥٨	توصيف الوظيفة التسويقيه
	<b>الفصل الرابع : القرارات التسويقيه</b>
١٧٥	مفهوم القرار التسويقي
١٧٧	خصائص القرارات التسويقيه
١٧٧	مجالات القرارات التسويقيه
١٧٩	القرار التسويقي ودوره حياة المنتج
١٨٢	انماط المديرين في مواجهة المشكلات التسويقيه
١٨٥	القرارات والاهداف التسويقيه
١٨٦	القرار والعمليه الاداريه التسويقيه
١٨٩	مراحل صنع القرار التسويقي
١٩٧	القرار التسويقي وحالات طبيعه
٢٠٧	اساليب اتخاذ القرار
	<b>الفصل الخامس : التوجيه التسويقي</b>
٢١١	مفهوم التوجيه التسويقي
٢١٢	مكونات وظيفة التوجيه التسويقي
٢١٣	اهمية التوجيه التسويقي
٢١٤	خصائص التوجيه الجيد
٢١٥	مبادئ التوجيه التسويقي
٢١٥	اهداف التوجيه التسويقي
٢١٦	النطاق التوجيهي للتسويق
٢١٧	عناصر التوجيه التسويقي
٢٢٤	مقومات وظيفة التوجيه التسويقي
٢٢٥	ادوات التوجيه التسويقي
٢٢٦	الاتصال التسويقي
٢٥٠	القياده التسويقيه
٢٦٣	التحفيز التسويقي
	<b>الفصل السادس : الرقابه والمراجعه على النشاط التسويقي</b>
٢٧٣	المفهوم

٢٧٥	اهمية الرقابة على النشاط التسويقي
٢٧٦	خطوات عملية الرقابة التسويقيه
٢٩١	نتائج الرقابة التسويقيه
٢٩١	انواع الرقابة التسويقيه
٢٩٥	اهداف النظام الرقابى التسويي
٢٩٨	مجالات الرقابة للتسويقيه
٢٩٩	مكونات وعناصر الرقابة التسويقيه
٣٠٦	مراجعة النشاط للتسويقي
٣٠٨	خصائص المراجعة التسويقيه
٣٠٩	اهمية المراجعة التسويقيه
٣١٠	اجراءات المراجعة التسويقيه
٣١٢	مجالات المراجعة التسويقيه
	قائمة المراجع
٣٢٥	المراجع العربيه
٣٢٩	المراجع الاجنبيه



## فهرست الاشكال

رقم الصفحة	بيان	ممسلسل
١١	- الاداره المتوقعه من المدرين	.١
١٧	- هرمية التخطيط	.٢
٣٠	- التسويق في عهد سيطرة الانتاج	.٣
٣١	- التسويق في عصر سيطرة البيع	.٤
٣٣	- التسويق في عصر سيطرة التسويق	.٥
٤٣	- علاقه بين السوق والتسويق	.٦
٥٢	- النظام التسويقي	.٧
٥٤	- الصوره المعقده للنظام التسويقي	.٨
٥٧	- النظام التسويقي في الواقع العملي	.٩
٦٢	- التسويق يتسار في النقل مع وظائف المنظمه الاخرى	.١٠
٦٣	- اداره التسويق تتبوء اهميه وتقلأ لكبر من الادارات الاخرى	.١١
٦٣	- اداره التسويق هي الاداره الرئيسيه في المنظمه	.١٢
٦٤	- اداره التسويق هي الاداره المركزيه في المنظمه	.١٣
٦٥	- المستهلك كمحور ارتكاز التسويق كوظيفه لتحقيق التكامل	.١٤
٧٦	- علاقه بين التخطيط التشغيلي والاستراتيجي	.١٥
٧٨	- خطوات التخطيط التسويقي	.١٦
٨١	- التخطيط التسويقي ودوره حياه المنظمه	.١٧
٨٦	- الفرق بين الخطط للتكتيكه والخطط الاستراتيجيه	.١٨

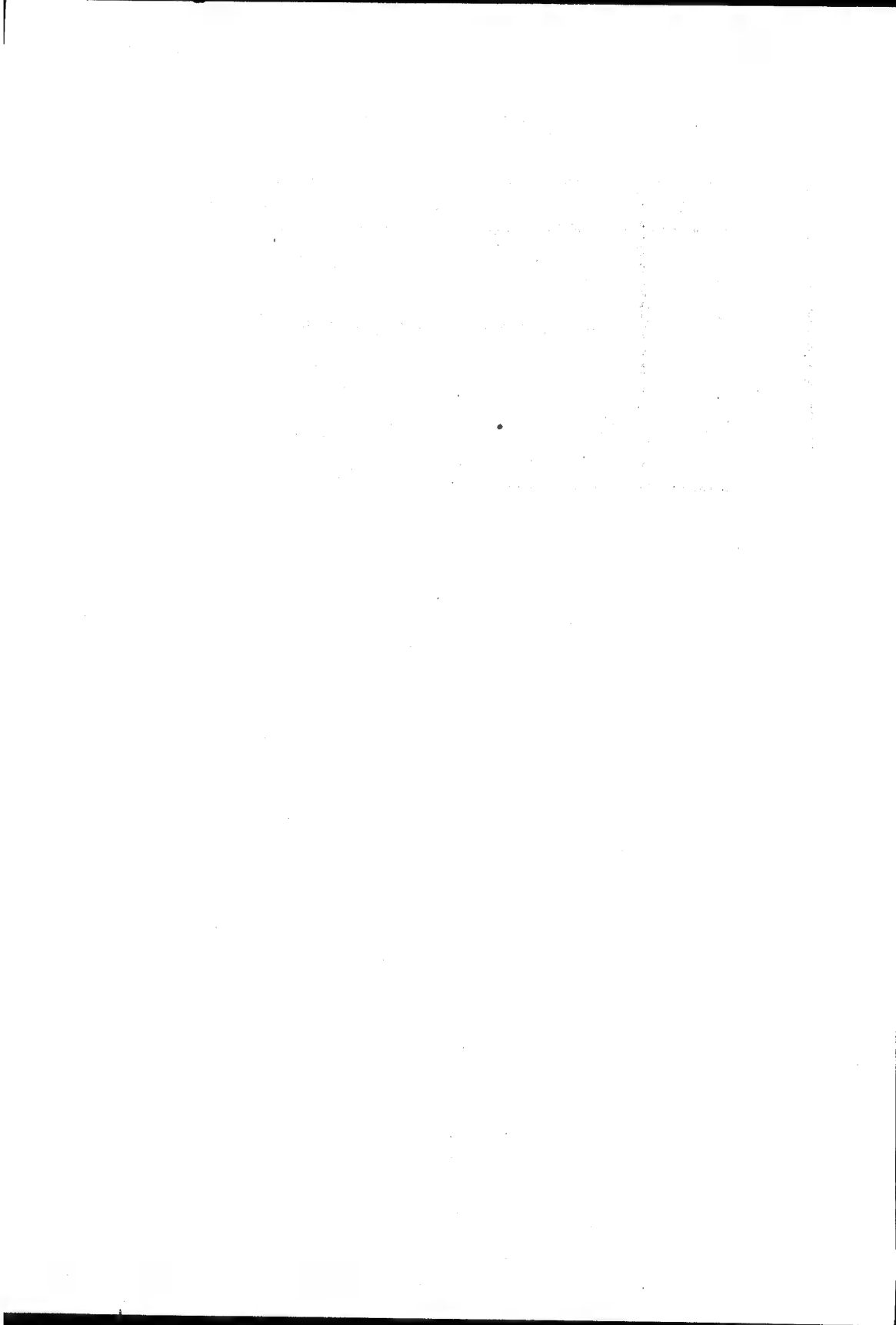
٩٠	- التخطيط من اعلى الى اسفل	١٩.
٩١	- التخطيط من اسفل الى اعلى	٢٠.
٩٢	- التخطيط على الطريقه البيانیه	٢١.
٩٤	- للتكامل فى ظل التخطيط التشغيلی	٢٢.
٩٦	- هرمية الخطه والمستوى الادارى	٢٣.
١٠١	- شبكة الاهداف	٢٤.
١٠٣	- هرمية الاهداف	٢٥.
١٠٤	- مصفوفة انسوف	٢٦.
١٠٨	- علاقة الاهداف للتسويقیه بالمزيج والبيئه التسويقیه	٢٧.
١١٥	- للعوامل المؤثره على السياسه التسويقیه المتكامله	٢٨.
١١٦	- للعوامل المؤثره على سلوك المستهلك	٢٩.
١٢٧	- العلاقه بين التنبؤ والتخطيط	٣٠.
١٢٧	- العلاقه بين الموازنات التقديره والتنباء	٣١.
١٤٤	- لتنظيم الوظائف لادارة التسويق	٣٢.
١٤٥	- لتنظيم السلع لادارة التسويق	٣٣.
١٤٦	- لتنظيم الجغرافى لادارة التسويق	٣٤.
١٤٧	- تنظيم ادارة التسويق على اساس العملاء	٣٥.
١٤٨	- تنظيم ادارة التسويق على اساس قنوات التوزيع	٣٦.
١٥٠	- تنظيم ادارة التسويق وفقا للنموذج المختلط	٣٧.
١٥٢	- تنظيم ادارة التسويق وفقا لنموذج للمصفوفه	٣٨.
١٥٣	- هيكل تنظيمى على اساس تجميع الاسواق	٣٩.

١٥٤	- الهيكل التنظيمي على اساس تجميع المناطق الجغرافية والوظائف	.٤٠
١٥٦	- تنظيم ادارة التسويق وفقاً للطرق الابتكاريه	.٤١
١٥٧	- الهيكل التنظيمي على اساس العمليات	.٤٢
١٦٢	- حركة العمليات التي يختص بها رجل التسويق	.٤٣
١٦٩	- اسلوب المركزيه في التنظيم	.٤٤
١٧٠	- الهيكل التنظيمي في حالة اتباع اسلوب اللامركزيه	.٤٥
١٨٢	- دورة حياة السلعه والقرارات المرتبطه بها	.٤٦
١٨٩	- العلاقه بين القرار للتسويق وعملية الاداره التسويقيه	.٤٧
٢٢٩	- الاتصالات التسويقيه الدائريه	.٤٨
٢٣٠	- الاتصالات التسويقيه المتشابهه	.٤٩
٢٣١	- الاتصالات التسويقيه للمركزيه	.٥٠
٢٣٢	- نموذج شبكة اتصال الكمبيوتر	.٥١
٢٤٤	- مراحل الاتصال	.٥٢
٢٤٧	- نموذج الاتصال الاقناعي	.٥٣
٢٦٨	- نموذج الحافز والاداء	.٥٤
٢٨١	- استخدام المعايير لتحقيق التحسن المستمر للمنظمه	.٥٥
٢٩٠	- خطوات عملية الرقابيه للتسويقيه	.٥٦
٢٩٣	- الرقابيه اللاحقه والسابقه والمتزامنه	.٥٧
٢٩٦	- مكون الضبط	.٥٨
٢٩٧	- مكون التكيف	.٥٩
٣٠٥	- مصفوفة المتغيرات	.٦٠
٣١١	- مراحل عملية المراجعه للتسويقيه	.٦١
٣١٣	- مستويات مراجعة البيئه التسويقيه	.٦٢

٣١٤	- عملية المراجعة التسويقية لشؤون المستهلك	.٦٣
٣١٦	- نموذج مقترح لتوائم المراجعة التسويقية	.٦٤

## فهرست الجداول

رقم الصفحة	بيان	مستسل
٩	انواع المدرين	.١
١٥	الوظائف الاداريه	.٢
٣٩	الفرق بين النشاط التسويقي والنشاط البيعي	.٣
٩٩	الاهداف للتسويق	.٤
١٣٨	تأثير الهيكل التنظيمي على انواع السلع والاسواق وقنوات التوزيع	.٥



# **الفصل الأول**

## **الإدارة والتسويق**





## الفصل الاول الادارة و التسويق

### نولآ :الادارة

#### • المفهوم :-

تعتبر الادارة بمفهومها العام من قدم الانشطة الانسانية علي الاطلاق فالانسان في حياة البدائية من صيد أو زراعة لبيدي دراية ادارية مقصودة كانت او غير مقصودة حتي يضمن لنفسه الحياة و البقاء ففي تربية الحيوانات الضارية و في استغلاله للارض كان يستعمل الادارة في انني معانيها و هذه الادارة في حياة الانسان الاول يمكن اعتبارها وليدة الفطنة و التفكير المبني السليم فقد استعمل رابنسون كروسو مبدا الادارة في في تدبير امورة علي الجزيرة الخالية من السكان للحصول علي ما يلزمية من الطعام و لوقاية شر الحيوانات البرية المختلفة و لكن حياة كروسو الادارية اخذت شيئا من التعقيد عندما انضم اليه خالمة "جمعة" فاخذ كروسو يعمل القرارات و يوزع الاعمال اليومية التي يجب ان يقوم بها كل منهما مما يضمن لهما البقاء علي قيد الحياة<sup>(١)</sup> و من ثم يمكن القول ان الحاجة الي الادارة ظهرت منذ بدء الحياة الانسانية عندما شعر الافراد بان ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم و تنسيق جهودهم من اجل تحقيق الاهداف التي يسعون اليها .

و الان قد نتساءل عن مفهوم الادارة اي ماذا يعني لفظ الادارة ؟...

(١) د. كامل المغربي وآخرون - اساسيات الادارة - دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٥ ص ١٥

في الحقيقة فان لكل شخص مفهوم عن معنى الادارة فالبعض يفهم الادارة علي انها الرئاسة و يفهم البعض الاخر الادارة علي انها تنظيم اما الفريق الثالث فانه يري ان الادارة هي مركز ادبي او انها ترفيق و مما يزيد الامر تقصيرا ان الادارة في مفهومها العام تأخذ صيغة الشمول حيث ان هناك ادارة الاعمال ، ادارة المستشفيات ، ادارة الفنادق ، الادارة المالية ، الادارة المحاسبية ، ادارة المبيعات ، ادارة التسويق ، الادارة الجامعية... و من هنا يتضح ان الادارة تدخل في جميع النشاطات الانسانية و يعتمد نجاح المشروع علي الكفاية الادارية و اذا ما استعرضنا المفاهيم الادارية المختلفة التي لوردها علماء الادارة لوجدنا الاجتهادات واضحة في هذا المجال فمثلا تري موسوعة العلوم الاجتماعية ان الادارة " هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الاشراف عليه "

• بينما يري فريدريك تايلور ان الادارة " هي المعرفة الصحيحة بما تريد من الرجال عملة ثم التأكد انهم يقومون بعملهم باحسن طريقة و ارضها<sup>(1)</sup>"

• اما هنري فايول فيري ان الادارة هي " التنبؤ و التخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة معا<sup>(2)</sup> .

• ويري بيترسون ويلومسان ان الادارة هي " اسلوب يمكن بواسطته تحديد و توضيح اغراض و اهداف جماعة انسانية معينة "

• اما ديموك فيري ان الادارة هي " معرفة اين انت ذاهب و المصاعب التي يجب ان تتجنبها و العوامل التي يجب ان تتفاعل معها و كيف تتصرف بقيادة باخرتك و بمعاملة ملاحيك بكفاءة و بدون ضياع لثناء عملية التوصل الي هناك<sup>(3)</sup>"

---

(1)"fredrek taylor shop managment " new york harper and brother 1903

(2)Henri fayol ,industrial and general management "newyork pittmanpublishing corporation 1949" p.g .

(3) د.محمد الصيرفي - الادارة الاصول و الاسس العلمية للمدير المبتدي- بدون ناشر/تبوك السعودية ١٩٩٩ .

هكذا نري ان الاجتهادات في هذا المجال متعددة للغاية لدرجة ان يصعب حصرها علي وجه الدقة \* و هذا في حقيقة الامر راجع الي كون الادارة قوة غير منظورة و من ثم فقد ترك الباب علي مصراعية لجميع اجتهادات الاكاديميين و الممارسين غير ان هذه الاجتهادات يجب ان تتمركز حول ثلاث نقاط اساسية هي<sup>(\*)</sup> :

- ١- ان الادارة<sup>(\*\*)</sup> يتم تطبيقها علي الجماعات و ليس الافراد.
- ٢- ان تحديد الهدف امر ضروري و دعامة اساسية من دعائم الادارة.
- ٣- ان الادارة ليست تنفيذ للاعمال بل ان الاعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
- ٤- ان الادارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت للوحدة التنظيمية في لاء عملها.
- ٥- تعتبر الادارة اهم عناصر النشاط التي لا غني لاي وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها او طبيعة النشاط فيها.

#### ب- خصائص الادارة :

تتميز الادارة بمجموعة من الخصائص من اهمها :

١. ترتبط الادارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا ادارة بدون منظمات .
٢. ان الادارة ليست هدفا في حد ذاتة ... بل هي وسيلة لتحقيق التكامل و للتفاعل بين عوامل الانتاج .

(\*) من الجدير بالذكر ان المفاهيم السابقة للادارة تنطبق علي جميع المؤسسات حكومية مغلقة مخيرة دينية سيادية

(\*\*) لاحظ ان كلمة ادارة مشتقة من اصل لاتيني تتكون من مقطعين "to" ، و "ad" و معناها يخدم او يساعد ← وفي اللغة الانجليزية يتم استخدام لفظين لتالين :

- وتغطي مهام الادارة في مستويات التنفيذ والصل **Management** الجاري ويطلق علي الادارة في منظمات الاصل التي تسمى الي تحقيق الربحية .
- وتغطي مهام الادارة في المستويات الادارية **Administration** العليا ويطلق علي الادارة في المنظمات التي لا تسمى الي تحقيق الربح .

- ان الادارة تركز علي مجموعة من المباديء والاسس العلمية والعملية التي يمكن ان تكتسب بالدراسة .
- ان الادارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في أداء اعمالها .
- تعتبر الادارة اهم عناصر النشاط التي لاغني لاي وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها او طبيعة النشاط فيها .

### ج- المهارات الادارية :

هناك ثلاث مهارات يجب ان يتسلح بها المدير هي:

#### ١- المهارات الفكرية "العلمية":

و تعني المعرفة الكاملة ببواطن الامور .. اي القدرة علي التنسيق و تحقيق التكامل التام و الربط بين أنشطة و مصالح المنظمة بالاضافة الي فهم مدي اعتماد كل نشاط علي الآخر و مدي التأثير الخارجي بتغيير اي نشاط علي التنظيم ككل .

#### ٢- المهارات الانسانية:

و تعني كيفية التعامل مع الآخرين بالاسلوب الذي يجعلهم يحبونك و يرهبونك في آن واحد اي القدرة علي التعامل مع الافراد و قيادتهم و تحفيزهم و تشجيعهم علي العمل في جماعات .

#### ٣- المهارات الفنية :

و تعني المعرفة الكاملة بدقائق العمل الفني اي القدرة علي استخدام الوسائل والادوات و الاجراءات الخاصة بانجاز الاعمال الفنية .

هذا و يلاحظ ان للمهارات الثلاثة السابق الإشارة إليها وان كانت مطلوبة للمدير في مختلف المستويات الادارية الا ان اهميتها النسبية تختلف من مستوي اداري لآخر ففي المستويات الادارية الدنيا تزداد الحاجة للمهارات الفنية حيث يكون المدير اكثر اتصالا بمشاكل التنفيذ الفعلي و في المستويات الادارية الوسطي فان من المحتمل ان تقل الاهمية النسبية للمهارة الفنية وتزداد الاهمية النسبية للمهارة الفكرية و في المستويات الادارية العليا فان المهارات الفكرية تكون اكثر المهارات المطلوبة حيث تكون الحاجة ماسة في تلك المستويات الي اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسة العامة للمنظمة اما بالنسبة للمهارات الانسانية فهي تكون ضرورية بشكل عام لجميع المديرين في مختلف المستويات الادارية .

#### د- المستويات الادارية :

تحتوي المنظمة في الاغلب الاعم علي ثلاث مستويات ادارية هي :

#### ١- المستوي الاول " الادارة العليا " و يقوم بمجموعة من الوظائف منها :

- وضع الخطط الاستراتيجية .
- رسم السياسات الاستراتيجية .
- تحديد الاهداف الاستراتيجية .
- رسم الاطار العام للمنظمة .
- تقييم اداء الادارات الاخرى .

#### ٢- المستوي الثاني " الادارة الوسطي " و هو يقوم بمجموعة من الوظائف منها :

- الرقابة علي المستوي التنفيذي .
- كتابة التقارير .
- تطوير المروسين .
- اتخاذ القرارات التنفيذية .
- إصدار التعليمات و التوجيه .

٣- المستوي الثالث " الادارة المباشرة " و هو يقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- تقييم اداء المرؤسين.
- تعليم و تدريب المرؤسين.
- اجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين.
- كتابة التقارير عن سير العمل و تقديمها الي الادارة الوسطي.
- حل مشاكل التكنولوجيا الخاصة بصيانة الالات و المعدات.

هـ- اهداف الادارة:

يمكن تلخيص اهداف الادارة في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

١. تنمية القدرات و الكفاءات البشرية التي تعمل علي تنفيذ الخطط المرسومة من اجل تحقيق اهداف المنظمات.
٢. استخدام عوامل الانتاج المادية و البشرية و تنسيقها باحسن الطرق الممكنة.
٣. الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع و تحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

و- ماذا يفعل المديرون ؟..

قبل الحديث عما يفعله المديرون بصفة عامة ينبغي ان نحدد اولا ما هو المقصود اصلا بلفظ المدير ؟.. ان المدير هو ذلك الشخص الذي ينجز الاعمال بواسطة الآخرين و هو يقوم بابع وظائف اساسية هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة

و هناك ثلاث طرق رئيسية لتصنيف المديرين يوضحها الجدول التالي :

---

(١) د. كامل المغربي و آخرون - اساسيات في الادارة مرجع سابق ذكره ص ٢٧

جدول رقم (١)  
انواع المديرين<sup>(١)</sup>

تبعاً للموقع	تبعاً للمستوي الإداري	تبعاً للوظيفة
- المديرون التنفيذيون.	- مديرو الإدارة العليا.	- الرؤساء و نوابهم.
- المديرون.	- مديرو الإدارة الوسطي.	- مديرو الإنتاج/التسويق للشراء.....
- المشرفون.	- مديرو الإدارة المباشرة.	- مشرفو الإنتاج /التسويق/الشراء.....

و الآن تجدر ملاحظة الآتي :

١. ان المديرون التنفيذيون و مديرو الإدارة للوسطي يكونوا مسؤولين عن مسؤولية التابعين لهم اما المشرفين فانهم يكونوا مسؤولين عن العمالة.

٢. اختلاف طبيعة نشاط كل نوعية من المديرين فبينما يتولي مديرو الإدارة العليا عملية التخطيط ووضع الاهداف و رسم السياسات يقوم مديرو الإدارة الوسطي بتصنيف الاهداف اي تقسيمها الي نوعيات " اهداف الإنتاج و اخري للتسويق و ثلاثة للشراء..."

(٢) د. عبد القادر محمد - أساسيات الإدارة - دار المريخ - الرياض ١٩٩١ ص ٣٠

ثم يأتي دور مديرى الادارة المباشرة من خلال تحويل تلك الاهداف الى قرارات تنفيذية يعهد الي المشرفين بتنفيذها و ذلك من خلال التوجيه العفلى للعاملين و الرقابة على آدائهم .

و الان وبعد ان تعرفنا بالمقصود بلفظ المدير نعاود التساؤل مرة اخرى

ماذا يفعل المدير ؟ اي ما الدور الذى (\*) يقوم به المدير ..؟

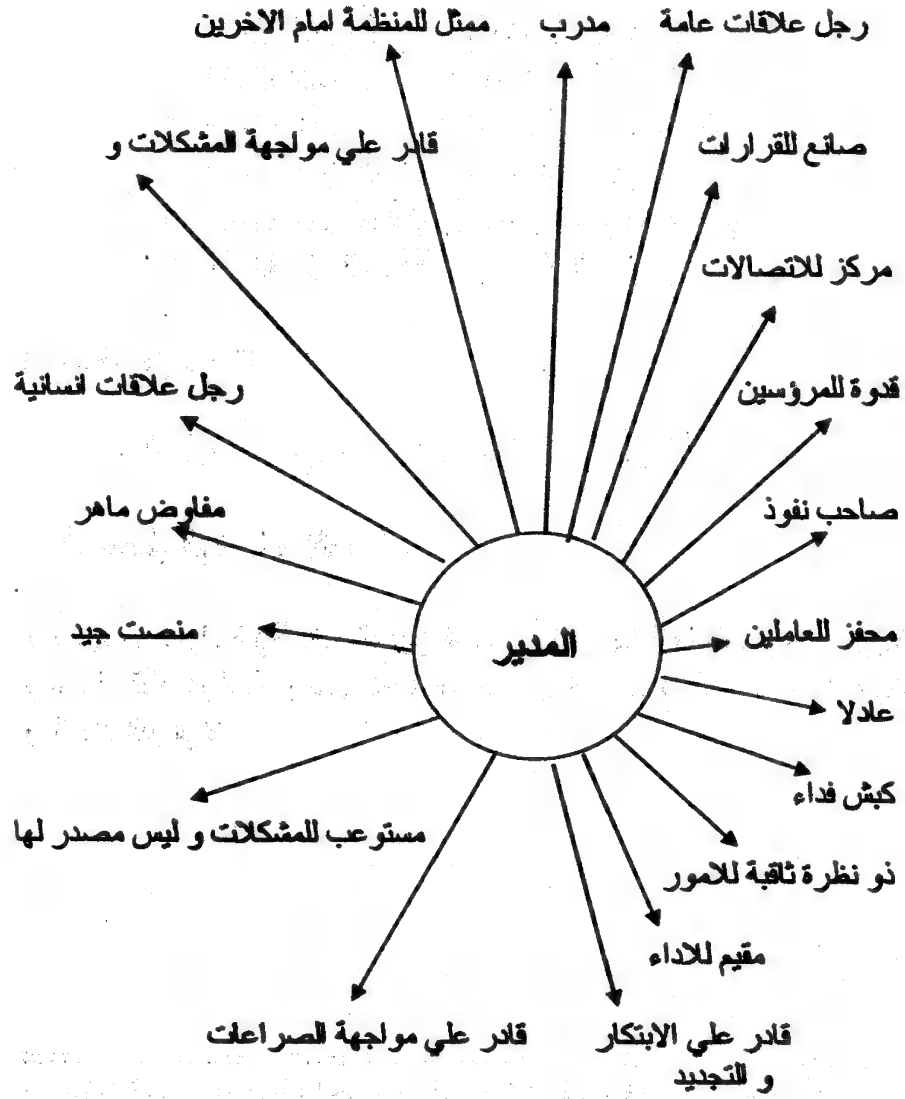
و فى الحقيقة فان يمكن القول بان المدير يؤدى مجموعة عديدة من الانشطة و المهام وهو فى ذلك يضع نصب عينية مجموعة الاهداف التى التى يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بالاهداف الشخصية او اهداف منظمة او اهداف مروسية لدرجة يمكن معها القول بانه يدير عملية تحقيق التوافق فى الاشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة و احيانا كثيرة ومتعارضة من الاهداف و يوضح الشكل التالى مجموعة من الانوار المتوقعة من المديرين.

---

(\*) نحن نقصد بالدور هنا مجموعة توقعات الذين ينبغي التعامل و التفاعل معهم اثناء العمل.



شكل رقم (١)  
الانوار المتوقعة من المديرين (١)



(1) henry mintzberg "the manager's job folklore and fact" , harvard business review,july-august , 1975-p 35.

غير انه و بصفة عامة يمكن القول بان المدير يمارس عملة بكفاءة فعلية عند القيام بمجموعة من الانشطة الادارية المعقدة و التي يمكن صياغتها في الابعاد الجوهرية التالية <sup>(١)</sup> :

١. أنشطة ادارة الموارد و التعامل مع البيئة .
٢. أنشطة تنظيم و تنسيق العمل .
٣. أنشطة تنمية و تطوير قدرات و مهارات المروسين .
٤. أنشطة تبادل البيانات و المعلومات .
٥. أنشطة حفز العاملين و ادارة الصراع فيما بينهم .
٦. أنشطة حل المشكلات و اتخاذ القرارات .

#### ز- مدخل دراسة الادارة :

هناك اربع مداخل اساسية لدراسة الادارة هي <sup>(٢)</sup> :

#### ١- مدخل الوظائف الادارية :

و تعني بها دراسة وظائف المدير او ما يطلق عليه لفظ العملية الادارية و يشمل ذلك دراسة موضوعات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات .

---

(١) د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- الاصول العلمية لادارة الاعمال- المكتبة العصرية بالمنصورة ٢٠٠١ ص ٢٣.

(٢) د خليل محمد حسن الشماخ- مبادئ الادارة- دار المسيرة للنشر و التوزيع- عمان ٢٠٠١ ص ١٤-١٥.

## ٢- مدخل وظائف المنظمات :

حيث يتم دراسة الفعاليات الأساسية للمنظمات من زاوية التسويق و التمويل و الافراد و المشتريات ...و هكذا

والفعاليات للمساعدة مثل البحث و التطوير و العلاقات العامة و الوظيفة المكتبية ..

## ٣- مدخل الفصل بين ادارة الاعمال و الادارة العامة :

حيث تتطبق الادارة العامة علي ادارة دوائر الدولة و هيئاتها غير الهادفة الي الربحية اما ادارة الاعمال فانها تتطبق علي جميع المنظمات الهادفة الي الربحية بغض النظر عن طبيعة ملكيتها .

## ٤- المدخل القطاعي :

و هنا يتم دراسة الادارة قطاعيا فادارة الاعمال تركز مثلا علي ادارة المنشآت العاملة في قطاع الزراعة و الصناعة و التعدين و النفط ... اما الادارة العامة فانها تركز مثلا علي ادارة التعليم العالي و الصحة و الخارجية و الداخلية و الثقافة .

غير اننا في هذا المرجع سوف نستخدم منهج الوظائف الادارية وذلك علي النحو الذي ستوضحه للنقاط التالية .

## المنهج الاداري في دراسة التسويق<sup>(١)</sup> :

قام ذلك المنهج علي اساس تطبيق وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة علي الانشطة التسويقية وذلك بغية الوصول الي اهداف معينة ولاسيما ان المحدثين من رجال التسويق يؤكدون علي ضرورة الاهتمام بهذا المنهج لاسباب عدة منها :

١. ان المنافسة الشديدة التي تشهدها الاسواق اليوم تتطلب اعلي درجات الاستثمار والمهارة في توصيف و تيسير العملية الادارية .
٢. ان الرغبة الملحة في خفض تكاليف الانتاج لن تتحقق الا من خلال اتباع المنهج الاداري في دراسة التسويق .
٣. ان اتخاذ القرارات التسويقية الفاعلة هي عملية تحتاج الي منهج اداري واضح ودقيق .
٤. ان المفهوم الحديث للتسويق يضع المستهلك علي قمة الهيكل التنظيمي ولكي يتحقق ذلك يتطلب الامر ان تكون ادارة التسويق ادارة رئيسية ومحورية قادرة علي اتباع المنهج الاداري بشكل دقيق .
٥. ان المنهج الاداري في دراسة التسويق قدم اطار عمل لمفاهيم الادارة تمتاز بالشمولية والاتساع والعمق وسهولة الفهم .
٦. ان المنهج الاداري يشجع علي تقديم المباديء المشتقة من الحقائق الجوهرية وتقدم هذه المباديء الاساس اللازم للبحوث المفيدة في مجال التسويق .
٧. ان المنهج الاداري لايقف حائلا دون استخدام الافكار و النظريات الواردة في المدارس الادارية الاخرى وخاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارات .

---

(١) د.محمود الصميدي و آخرون - اساسيات التسويق الشامل - مرجع سبق ذكره ص ٢٦٣ .

٨. ان التكتلات الاقتصادية واقتصاديات السوق جميعها تتطلب استخدام المهارات الادارية الراقية لضمان البقاء والنمو.
٩. ان المنهج الاداري يقدم اساسا ممتازا لدراسة ادارة التسويق فهو منهج متكامل يمكن تطبيقه علي كل انواع المنظمات وعلي كل مستوي من المستويات التنظيمية

### ح- الوظائف الادارية :

يقصد بالوظائف الادارية تلك الوظائف التي يمارسها المديرون و التي قد يطلق عليها لحيانا لفظ العملية الادارية و يوضح الجدول التالي امثلة لتلك الوظائف.

#### جدول رقم (٢) الوظائف الادارية

وظائف المديرين بشكل تفصيلي	وظائف المديرين بشكل اجمالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الاهداف.</li> <li>- رسم السياسات.</li> <li>- اعداد الجداول الزمنية.</li> <li>- اتخاذ القرارات.</li> <li>- القيادة.</li> <li>- التحفيز.</li> <li>- الارشاد.</li> <li>- قياس الاداء.</li> <li>- تشخيص المشكلات.</li> <li>- تصميم الهيكل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط.</li> <li>- تنظيم.</li> <li>- توجية.</li> <li>- رقابة.</li> </ul>

هذا و سوف نستعرض فيما يلي هذه الوظائف الاربعة بشيء من الایجاز.

## ١- التخطيط :

يقصد بالتخطيط مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد علي وقائع حدثت في الماضي واخري تحدث في الحاضر . بغية التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من مشكلات وتوضح اهمية التخطيط من خلال النقاط التالية :

- ١ . انة يحدد الاهداف الفرعية و الرئيسية للمنظمة .
- ٢ . انة يضع اطارا موحدا لاتخاذ القرارات في المنظمة .
- ٣ . انة يمكن المنظمة من التعرف علي المخاطر المستقبلية و الاستعداد لحلها .
- ٤ . انة يسهل عملية الرقابة من خلال وضع المعايير و قياس الاداء لهذه المعايير .
- ٥ . يمنع حدوث التجزئه عند اتخاذ القرارات
- ٦ . يحقق رضا العاملين وزيادة انتاجهم نتيجة للعمل داخل خطه محدد

## ابعاد التخطيط :

هناك ثلاث ابعاد رئيسية للتخطيط هي :

### ١-البعد الزمني :

حيث ينقسم التخطيط هنا الي ثلاثة انواع :

- قصير المدي حيث تكون الفترة التخطيطية من سنة الي ثلاث سنوات .
- متوسطة المدي حيث تكون الفترة التخطيطية من ثلاث سنوات الي خمس سنوات .
- طويلة المدي حيث تكون الفترة التخطيطية من خمس سنوات الي عشر سنوات .

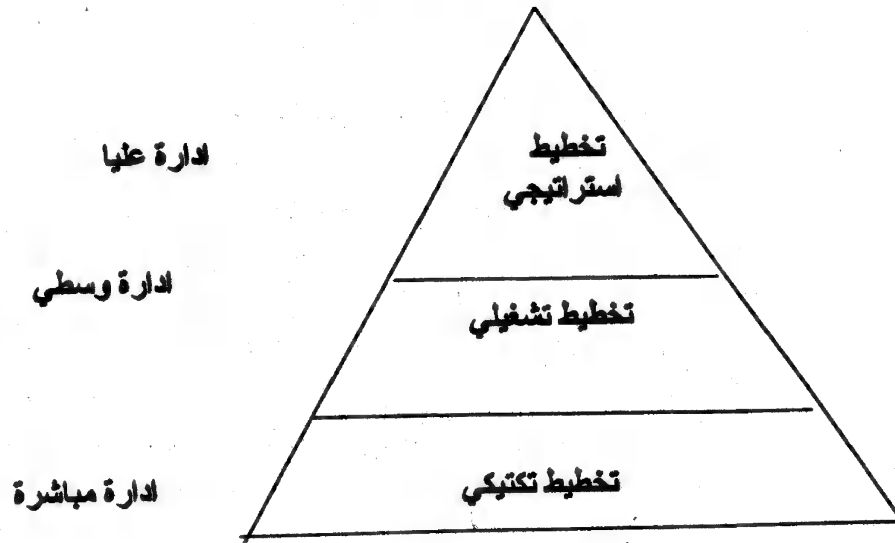
## ٢- البعد الاداري:

حيث ينقسم التخطيط هنا الي ثلاثة انواع :

- التخطيط الذي تقوم به الادارة العليا و يكون اكثر تركيزا و اشمل نظاما و اطول مدي .
- التخطيط الذي تقوم به الادارة الوسطي و هو اكثر تفصيلا و ذو نطاق متوسط و مدي زمني متوسط ايضا .
- التخطيط الذي تقوم به الادارة المباشرة و هو اضيق نطاقا و اضيق زمنا .

هذا و يتميز التخطيط ايضا بالطابع الهرمي مع ملاحظة انه كلما كان الفرد في قمة الهيكل التنظيمي كانت المعلومات لديه اكثر و الحقائق اقل و الشكل التالي يوضح المقصود بهرمية التخطيط :

شكل رقم (٢)  
هرمية التخطيط



## ادوات التخطيط :

### ١. الهداف :

هي ما تسعى المنظمات الي تحقيقه و هو يتمثل في النقاط التالية :

- نصيب محدد من السوق .
- ربحية متزايدة .
- اداء متطور للعاملين .
- مستوي خدمات متطور .
- الابتكار و التجديد .
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .

### ٢. السياسات :

هي مجموعة من القواعد العامة التي تقوم بتوجيه العمل الاداري بما يضمن اتخاذ القرارات في ظل اطار محدد و مرن يمكن سرعة تغييره اذا لزم الامر دون ان يترتب علي ذلك اي نوع من العقاب و تفيد السياسات في تحقيق ما يلي :

- تخفيف عبء العمل عن الادارة العليا .
- الحد من من امكانية ظهور النزعة الي الاستقلال و الميل الي التعاون والتكامل .
- امكانية تحقيق الاهداف الرئيسية و الفرعية بفعالية .
- سهولة اتخاذ القرارات و بناء الخطط.



### ٣. الاجراءات :

يقصد بالاجراء ذلك الوصف التفصيلي للخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق او انجاز عمل ، و يشترط في الاجراءات ما يلي :

- ان تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين .
- ان تكون مرنة وقابلة للتغير وفقا للظروف الطارئة .
- ان تتماشى مع اهداف و سياسات المنظمة .
- ان تكون مبسطة مع عدم الاخلال بضمانات الرقابة الواجبة .

### ٤. برامج العمل :

هي مجموعة متشابكة من الاهداف والسياسات و الاجراءات و القواعد .....

و غيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين وعادة ما يحدد لها راس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة هذا ويتميز البرامج بمجموعة من الخصائص اهمها<sup>(١)</sup> :

١. انها تخدم تحقيق هدف او اهداف معينة.
٢. انها تستلزم جهودا اضافية .
٣. ان تنفيذها يرتبط بزمان معين.
٤. انه لا بد من وجود ميزانية محددة للصرف منها علي البرنامج وتكون معتمدة لاجلة.

---

(١) د. بشير عباس العلق وأخرون - ادارة التسويق - دار زهران للطباعة والنشر - عمان ١٩٩٩ ص ٧٨-٧٩

## ٥. الموازنات التقديرية :

الموازنة التقديرية هي عبارة عن قائمة تظهر النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل ارقام وهي تعد بمعرفة لجنة من المديرين الذين تتأثر اعمالهم بها و تستخدم علي نطاق واسع للاغراض الرقابية و يشترط في الموازنة التقديرية ما يلي<sup>(١)</sup> :

١. ان توزع علي فترات زمنية قصيرة .
٢. ان يتم اعدادها بواسطة افراد قادرين علي الفهم والتفصيل الصحيح .
٣. ان تحتوي بنودها علي بعض المبالغ الاحتياطية لمواجهة الحالات الطارئة .
٤. ان تتوفر في التقديرات مرونة كافية لمواجهة اي تغيرات غير متوقعة اثناء التنفيذ.

## ٦. الجداول الزمنية :

و يقصد بها تلك الجداول التي تحدد الوقت النسبي الذي تبدا فيه عملية معينة و كذلك وقت الانتهاء منها غير انة عند وضع تلك الجداول يجب مراعاة الآتي :

١. تحديد الهدف من وضع الجدول .
٢. تحديد العمليات التشغيلية التي يتضمنها الجدول و تسلسلها .
٣. تحديد توقيت بدا و نهاية النشاط .
٤. تحديد مسؤولية تنفيذ الجدول .
٥. تحديد الوقت النمطي اللازم لتنفيذ البرنامج الذي يتضمنه الجدول.

## ٧. التنبؤات :

و يقصد بها عملية وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي و يحدث في الحاضر و هي تهدف الي التعرف علي

الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة علي المنظمة و يشترط علي التنبؤ الفعال ما يلي :

- ا- ان لا يكون مرتفع التكلفة .
- ب- ان يكون دقيقا ما امكن ذلك .
- ج- ان يبني علي بيانات و معلومات حديثة .
- د- ان يعتمد علي اساليب موضوعية يسهل فهمها و الاقتناع بها .
- هـ- ان تتميز بالاعتدال فلا يجنح الي التفاؤل الشديد او التشاؤم الشديد .

## ٢- التنظيم :

يقصد بالتنظيم ذلك الاسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الاعمال و تفويض السلطات و المسؤوليات و اقامة علاقات سليمة بين الافراد بما يكفل في النهاية تحقيق اعلي قدر من الفاعلية في تحقيق الاهداف هذا و ترجع اهمية التنظيم الي ما يلي :

---

(١) د. محمد الصيرفي - ادارة الاصول والاسس العلمية مرجع سبق ذكره ص ١٤٧ .

١. انة يمكن من تحقيق الانسجام و التوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة
٢. انة يؤدي الي زيادة قدرة المنظمة علي التكيف و التعامل مع كافة الظروف غير المتوقعة التي تطرا علي الظروف البيئية .
٣. انة يساعد في الامد الطويل علي تكوين و تنمية الكوادر الادارية و القيادية التي تحتاج اليها المنظمة .
٤. انة يساهم في الاستغلال الامثل لامكانيات العاملين و ذلك من خلال تحقيق التوافق و التفاعل بين قدرات الفرد و مؤهلاته و بين العمل الذي يؤديه .

### ادوات التنظيم :

١. الهيكل التنظيمي:  
و هو مجموعة من المراكز ذات السلطات و المسؤوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة و يمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة تنظيمية و يشترط عند تصميم الهيكل ما يلي:
١. الوضوح بحيث يحدد لكل مركز مستواة التنظيمي و حدود سلطاته و مسؤوليته و علاقة بالآخرين.
٢. ان يوفر السرعة في انسياب الاوامر و التعليمات بين المستويات العليا الي ما دونها بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات .
٣. ان يتميز بالثبات الي الدرجة التي تؤدي الي توافر الثقة في الوحدة الادارية
٤. ان يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الادارية مع ضرورة مراعاة نطاق الاشراف الامثل و الذي يتراوح ما بين (٧:٣) افراد .
٥. ان يكون قادرا علي ان يحدد بدقة الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة لادارية .

## ٢. المستويات التنظيمية :

و هي بمثابة تجزئة للسلطة وفقا لمبدأ تدرج السلطة في التنظيم و تركز فكرة المستويات الادارية علي مايلي :

١. ان قدرة كل فرد من افراد التنظيم علي الاشراف و المراقبة محدودة .
٢. ان الفرد لا يمكنه الالمام الكامل بكافة المعلومات المتعلقة بموضوع معين .
٣. ان وقت الفرد محدد لا يسمح له بالقيام بجميع اوجة النشاط المطلوبة لتحقيق هدف معين في وقت واحد .
٤. ان كل فرد يتمتع بمقدرة محدودة علي الانتباه لعدد معين من الامور التفصيلية في وقت واحد .

## ٣. الخرائط التنظيمية :

هي تلك الاشكال الهندسية التي تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجي للمنظمة في لحظة معينة من خلال تحديد العلاقات التنظيمية في المنظمة و خطوط الاتصال بين وحدات النظام و خطوط انسياب السلطة و المسؤولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة و عدد المستويات الادارية و انواع وحدات العمل من ادارات و اقسام بدرجاتها المختلفة

هذا و يجب مراعاة النقاط التالية عند اعداد الخرائط التنظيمية :

١. ان تتميز تلك الخرائط بالبساطة و عدم التعقيد .
٢. ان تظهر بوضوح خطوط السلطة الرسمية و خطوط السلطة الاستشارية .
٣. ان تراجع هذه الخرائط اولا باول و ان يتم تعديلها بما يتماشى مع الوضع التنظيمي القائم .
٤. يجب ان يوضح علي الخريطة اسم المنظمة و اسم الجهة التي اعدتها و تاريخ اعدادها .

### ٣- التوجيه :

يقصد بالتوجيه تلك الوظيفة الادارية الخاصة بعمليات اصدار الاوامر والتعليمات للأفراد بشأن العمليات التفصيلية اللازمة للوصول الي اهداف المنظمة والتوجيه الفعال يتطلب ما يلي :

١. مراجعة التخطيط المعد مسبقا .
٢. تحديد الوحدة الادارية التي ستقوم بالعمل من خلال مراجعة هيكل التنظيم .
٣. اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات توصيف الوظائف .
٤. مراجعة معايير الاداء لهذا العمل .
٥. اعداد و اصدار تعليمات فعالة .
٦. الاحتفاظ باتصالات فعالة في ثلاث جهات ( افقية - صاعدة - هابطة ) .

### ادوات التوجيه :

#### ١. الاتصال :

يقصد بالاتصال تلك العملية الديناميكية التي تهدف الي نقل الحقائق و الآراء و المعاني و هي تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع اظهار علاقات التأثير و التأثير بين طرفي الاتصال . هذا و تقاس فاعلية عملية الاتصال بالمعايير الآتية :

١. كمية المعلومات المتدفقة في ارجاء المنظمة و مدي جودتها .
٢. درجة اليسر و السهولة في تدفق المعلومات .
٣. درجة التأثير علي متلقي الرسالة .
٤. مدي القدرة علي نقل المعني الذي ارادة المرسل .
٥. مدي القدرة علي اشباع حاجة المستقبل للمعلومات .

## ٢. القيادة :

هي تلك القدرة علي التأثير بالاضافي في المرؤسين لتحقيق المطلوب منهم دون اي اجبار و لكن من خلال عملية الاقناع هذا و تقاس فاعلية القيادة من خلال مجموعة المقاييس التالية :

### ا- المقاييس الموضوعية و تتمثل في :

١. الانتاجية.
٢. معدل الغياب للعاملين.
٣. الابتكار و التطوير.
٤. الجزاءات التي توقع علي العاملين.
٥. معدل التظلمات و الشكاوي من قبل العاملين .

### ب- مقاييس ذاتية و تتمثل في :

١. مستوي الدافعية لدي العاملين .
٢. الاتجاه نحو القائد .
٣. درجة تماسك جماعة العمل .
٤. مستوي رضاء العاملين عن العمل.

### ٣. التحفيز :

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الادارة لحث العاملين علي زيادة انتاجيتهم و ذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد

## ونجاح عملية التحفيز يشترط ما يلي :

١. عدالة الحافز .
٢. ارتكاز الحافز علي اسس مقبولة من العاملين .
٣. صرف الحافز في مواعيد ثابتة .
٤. ضرورة ارتباط الحافز بالمجهودات التي يبذلها العاملين .
٥. ضرورة التأكد من فهم العاملين للطريقة التي يتم بها تقدير قيمة الحافز.

## ٤. الرقابة :

يقصد بالرقابة تلك الوظيفة التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات و في كل المستويات الادارية بفرض التثبيت من ان ماتم تنفيذ مطابق لما هو مخطط هذا

## و تقوم العملية الرقابية علي المباديء الآتية :

- أ- يجب ان تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط و الظروف غير المتوقعة .
- ب- يجب ان يشتمل نظام الرقابة علي مجموعة من المعايير التي تمكنه من :
  - تحديد الانحرافات و اماكن حدوثها .
  - تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات .
  - تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات .
- ج- يجب ان يبتعد النظام الرقابي عن فكرة الرقابة اللصيقة .



## ادوات الرقابة :

### ١. المعايير الرقابية :

يقصد بالمعايير تلك المعدلات او الاهداف التي توضح الكم او الكيف المرغوب فيه لكل نشاط بالمنظمة و لوضع تلك المعايير يجب تحديد ما يلي :

- أ- الاهداف الرئيسية و الفرعية للإدارة .
- ب- الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق الاهداف .
- ج- الأنشطة الحرجة التي يمكن ان تؤثر سلبيا علي باقي أنشطة المنظمة .
- د- المعايير الاقتصادية التي تكون اقل تكلفة من غيرها .
- هـ- المعايير التي يتوافر لها جميع ما تحتاج اليه من البيانات و المعلومات .

### ٢. ادوات القياس :

و تتمثل اهم تلك الادوات فيما يلي :

- أ- تقارير تقييم الأداء .
- ب- القوائم المالية .
- ج- النسب المالية .
- د- يجب ان لا تزيد تكلفة النظام الرقابي علي الوفورات التي يحققها .

## ثانياً : التسويق

### أولاً : المفهوم :

ترجع بداية ظهور التسويق الي القرن السابع عشر حيث كانت عائلة ميسيويسي اليابانية بانشاء اول متجر في طوكيو و يشير داركر ان الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق الا في منتصف القرن التاسع عشر علي يد شركة هارفستر العالمية اما منظمات الاعمال فقد ظهر اول قسم للتسويق و بحوث التسويق بها في عام ١٩١١ و ذلك تحت مسمى البحث التجاري و منذ عام ١٩١٧ بدأت الشركات الصناعية و التجارية في ادراك اهمية هذا النشاط و مجالاته المختلفة حتي الان<sup>(١)</sup>

### و الان قد نتساءل عن مفهوم التسويق .. اي ماذا تعني لفظ التسويق ؟

و هنا يمكن القول ان مفهوم التسويق هو " ذلك النهج الهادف الي تحديد حاجات و رغبات و انواق المستهلكين و العمل علي اشباعها عن طريق تقديم سلع او خدمات تدر ربحاً مقبولا للمؤسسات المعنية و لأجل طويلة مع الاعتبار الدائم لامكانيات الشراء لدي المستهلكين المستهدفين في مختلف الاسواق<sup>(٢)</sup> " هذا و يختلف مفهوم التسويق عن تعريف التسويق فالمفهوم التسويقي يعبر عن وجهة نظر الكاتب بحسب الزاوية التي ينظر منها الي التسويق و هو عموماً يركز علي ثلاث اسس هي<sup>(٣)</sup>:

---

(١) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الي :  
- د. عبد السلام ابو قحف - التسويق مدخل تطبيقي - دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية ٢٠٠٢  
2- Ph.kotler . marketing management new jersey . prentice hall 1980 pp 708  
(٢) د. طلال عبود و آخرون - الدراسات التسويقية و نظم المعلومات - سلسلة الرضا للمعلومات - دار الرضا للنشر ١٩٩٩ ، ص ١٢ وما بعدها .

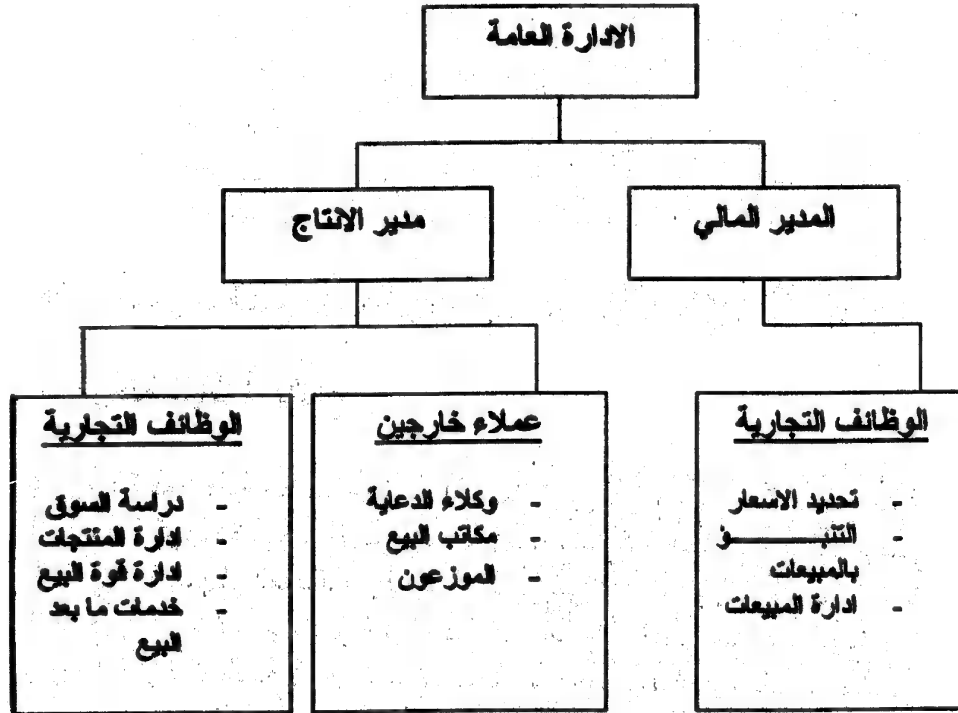
١. ضرورة ايجاد نوع من التنسيق و التكامل بين وظائف المنظمة من انتاج و تسويق و تمويل ... بما يضمن تلافي حدوث اي تعارض او تناقض بينها .
٢. ضرورة مراعاة الامكانات المادية للمستهلكين المرتقين في الاسواق مع ضمان تحقيق ربحية معقولة تضمن البقاء و الاستمرار للمنظمات الانتاجية و الخدمية .
٣. ضرورة ان تكون عملية اشباع حاجات و رغبات و اذواق المستهلكين علي قمة اهتمامات المسؤولين بالمنظمة .

هذا و قد مر المفهوم التسويقي بعدة مراحل نبينها علي النحو التالي :-

#### ١- مرحلة سيطرة الانتاج :

في هذه المرحلة كانت معظم الشركات و المؤسسات تهتم بالعملية الانتاجية كزيادة حجم الانتاج و معالجة مشاكله الخاصة و التصميم السلعي اما المهام المتعلقة بالنشاط التسويقي فقد تم توزيعها بين ادارة الانتاج ( ادارة المنتجات و ادارة عمليات البيع و خدمة ما بعد البيع ) و بين الادارة المالية ( تحديد الاسعار و تخطيط المبيعات و التنبؤ بالمبيعات ) و ذلك علي النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٣)  
التسويق في عهد سيطرة الانتاج

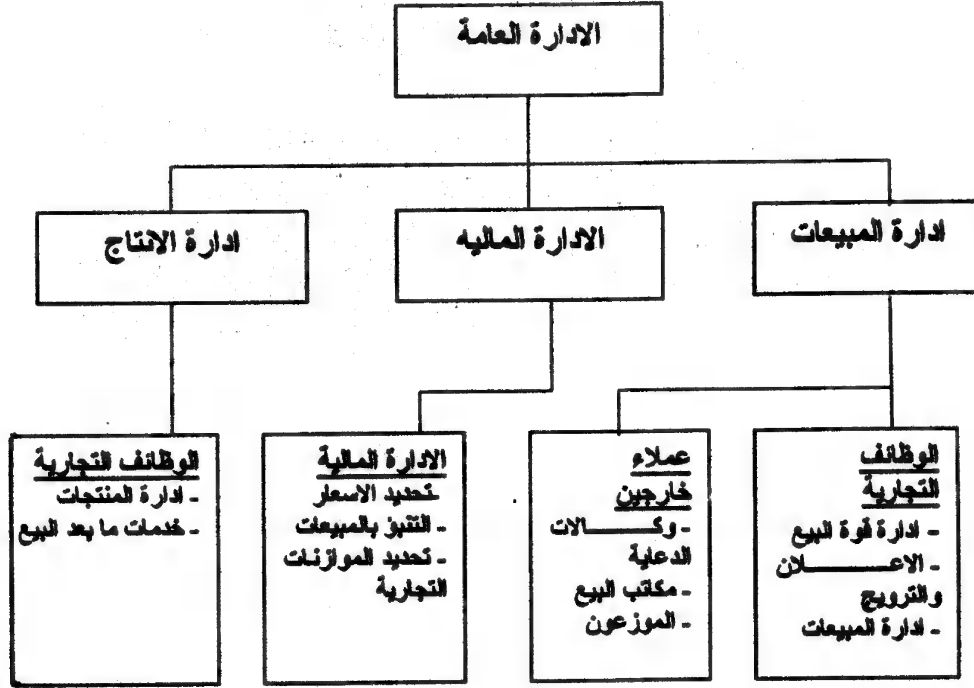


٢- مرحلة سيطرة البيع :

في هذه المرحلة اكتشف المسؤولين عن الشركة و المؤسسات المختلفة القائمة بالانتاج بان المستهلك اصبح اكثر تمحفا في اختيار السلعة نظرا لوجود عدد من السلع المتنافسة و لذلك لا يدخر المستهلك جهدا او وقتا في المقارنة بينها و التفضيل بين خواص كل منها قبل الشراء و من ثم اصبح المسؤولين علي قناعة بانه لا يكفي ان تنتج لان الانتاج ليس غاية بحد ذاته و ان الاهمية القصوي يجب ان تعطي للبيع مما ادي الي تغير في هياكل تلك الشركات و تم انشاء قسم للبيع لا يقل اهمية عن قسم الانتاج او قسم المالية ولكن لم يعطي ذلك القسم كل الوظائف التجارية

انما اقتصرت مهمة علي ادارة قوة البيع و اما ادارة المنتجات فقد بقيت ضمن مسؤوليات مدير الانتاج و عملية تحديد الاسعار ظلت ايضا ضمن مسؤوليات المدير المالي و ذلك علي النحو الذي يوضحه الشكل .

شكل رقم (٤)  
التسويق في عصر و سيطرة البيع



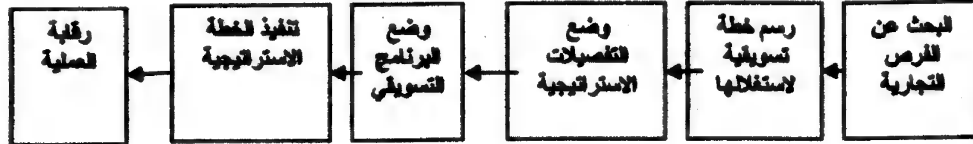
### ٣- مرحلة سيطرة التسويق :

و في هذه المرحلة اصبح المستهلك الاخير او المشتري الصناعي هو نقطة البداية اذ يجب ان ينظر المنتج الي رغباته و اهوانه قبل تخطيط اوجة نشاط المنظمة الامر الذي استدعي اجراء العديد من التغييرات مثل:

- أ- تغير في طرق الادارة(\*) .
- ب-تغيير في الهيكل التنظيمي للمشروع(\*\*).
- ج- تغيير في المعتقدات الادارية لمديري المشروع(\*\*\*) .

و بذلك اختلف المفهوم هنا تماما عن مفهوم سيطرة الانتاج حيث كان الاخير يعني تركيز كل أنشطة المشروع لخدمة الانتاج في حين ان المفهوم التسويقي يعني تركيز كل أنشطة المشروع لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الاول و الاخير هو خدمة المستهلك و ارضائه و ذلك علي النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

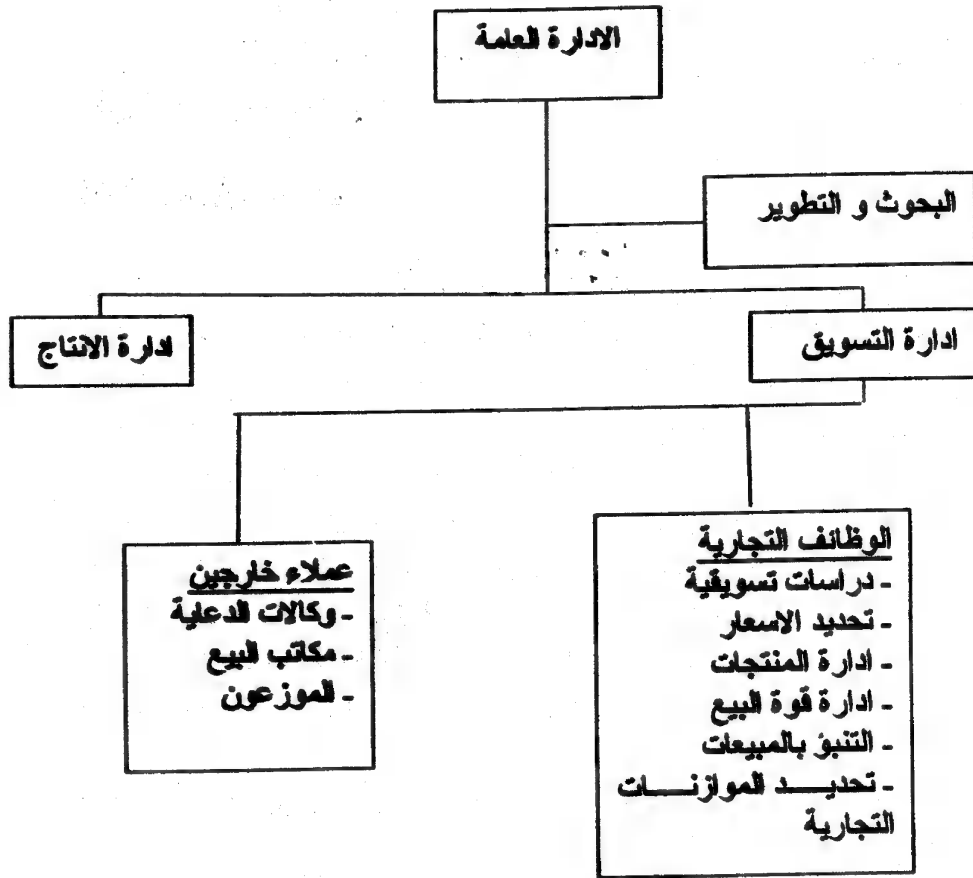
(\*) حيث اصبحت وظائف ادارة التسويق يمثلها الشكل التالي :



(\*\*) حيث انة في ظل الهيكل التنظيمي القديم كان مدير المبيعات مسؤولا عن كل أنشطة البيع اما في الحديث اصبحت المسؤول هو مدير التسويق .

(\*\*\*) حيث لابد من الاقتناع الكامل بان نقطة التركيز في اي مشروع هو المستهلك .

شكل رقم (٥)  
التسويق في عصر سيطرة التسويق



## ٥- مرحلة سيطرة المفهوم الاجتماعي :

في هذه المرحلة تم التركيز علي خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل و المنظمة حيث ان المنظمة في سعيها نحو اشباع حاجات المجتمع يجب ان لا تفصل مسؤولياتها تجاه المجتمع من حيث المحافظة علي البيئة من التلوث و العمل علي ترشيد الاستهلاك .

### ثانيا : تعريف التسويق :

تحدثنا في الصفحات السابقة عن مفهوم التسويق و ذكرنا ان المفهوم هو بمثابة وجهة نظر للكاتب بحسب الزاوية التي يتم من خلالها النظر الي الموضوع و الان سوف نتحدث عن تعريف التسويق و هنا تجدر الاشارة الي ان الي ان التعريف دائما ما يكون مختصرا و شاملا و متفق عليه من غالبية الكتاب و هنا و من البداية فانه تجدر الاشارة الي انه اذا ما نظرنا الي التسويق من وجهة النظر الشمولية اي من وجهة نظر الاقتصاد القومي ككل فانه يمكن القول بان هناك اتفاق بين الكتاب علي ان التسويق هو " التحليل و التخطيط و التنظيم ومراقبة موارد المنظمة و سياساتها و انشطتها التي تمس العمل بهدف تلبية حاجات و رغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب<sup>(١)</sup> "

و هذا التعريف يركز علي ثلاثة عناصر اساسية هي<sup>(٢)</sup> :-

أ- انه يركز علي ثلاثة بنود رئيسية في التسويق و هي :

١- التسويق المتكامل<sup>(\*)</sup> ٢- رضاء المستهلك ٣- تحقيق الربحية

(1) phillp kotler marketing (management ,printic hall 111 inc, 1972,p.17.

(٢) د. عبد العزيز مصطفى ابو نيفة- نظام التسويق الحديث- الجزء الاول ، غير مبين للناشر سنة النشر ص ٣٥

(\*) يقصد بالتسويق المتكامل ان تسعى ادارة التسويق نحو تحقيق التنسيق بين جميع اعمال المنظمة التي تمس المستهلك اي ان تكون جميع الادارات موجهة بمنطق لرضاء حاجات العميل بربح معقول.



- فقد عرف الاقدمون التسويق علي انه " مجموعة من الانشطة الاقتصادية تقوم بها المشروعات من اجل تحقيق الربح " (1).
- كما عرف ايضا علي انه " نشاط الاعمال و المعاملات الذي يوجة لتسياب السلع و الخدمات من المنتج الي المستهلك " (2).
- و يمكن للنظر الي التسويق علي انه " المنشئ للمنافع المكتبية و الزمانية و الحيزية و ذلك نتيجة لنقل السلع و تخزينها و شرائها و بيعها من اجل اشباع حاجات الانسان " (3).
- و قد ينظر الي التسويق علي انه " نشاط اقتصادي يضمن التبادل في اي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع و الخدمات و الكمية المعروضة من كل منها بما يحقق اهداف ذلك المجتمع " (4).
- كما يعرف التسويق بانه : " اسلوب يعتمد علي الدراسة العلمية للمستهلكين و يسمح للمنظمة بان تقدم لسوقها المنتج او الخدمة المتوافقة مع هذا السوق مع تحقيق هدفها في الربحية " (5).

اما مدرسة ادارة الاعمال بجامعة اوها الامريكية فقد نظرت الي التسويق باعتبارها عملية اجتماعية حيث تري ان التسويق هو " العملية الاجتماعية التي بها يتم التنبؤ بالطلب علي السلع و الخدمات الاقتصادية و التي بها يتم حث و اصدار هذا الطلب و ذلك بعمليات الترويج التبادل و تحديد الوسائل اللازمة للتوزيع المادي للسلع و الخدمات " (6).

(1) Philipkotler , and sidny levy , (broading the concept of marketing) jousnal of marketing , janusaly , 1969,p 1

(2) د. مصطفى زهير - دراسات في ادارة التسويق - مكتبة عين شمس ، غير مبين سنة النشر ، القاهرة ، ص 19.

(3) david luck (mroadening the concept of marketing toofor ) joisnal of marketing july , 1969 , p . 54

(4) Robert j.lavidget , (the growing responibilitis of marketing January , 1970,p . 20

(5) helter ossoni , marketibg , vuibest , pasic 1995

(6) the marketing staff , ohio state university , graduate school of business , astatsment of marketing philodpohy , jour uol of marketing 1965

- وبالإضافة الي التعاريف السابقة فإننا نجد ان هناك الكثير من الكتابات التي تعتبر التسويق عملية إدارية و نجد ان هذه الكتابات تعطي تعريفات خاصة بها و من بين هذه التعاريف التعريف الخاص بالبروفيسور ماكاريثي .. حيث يري ان التسويق هو:

"مجموعة أنشطة مشروع الاعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك حتي يمكن اشباع رغبات المستهلكين بما يحقق اهداف المشروع"<sup>(١)</sup>

كذلك يعرف البروفيسور اول g.marwell التسويق بانه "تخطيط و تقييم كل العوامل الخارجية المتعلقة باهداف الشركة في الارباح"<sup>(٢)</sup>.

و خلاصة القول ان كل التعاريف السابقة بل و مجمل التعاريف التي اعطيت للتسويق تدور حول مفهوم التسويق الحديث و عصب هذا المفهوم هو ان احتياجات السوق و رغبات المستهلك هي نقطة البداية في العملية التسويقية فهدف المشروع في ظل هذا المفهوم هو ارضاء المستهلك و في اطار هذا المفهوم اصبح تحديد كافة أنشطة المشروع و اتخاذ قرارات شأنها يعتمد علي الاهداف و السياسات التسويقية للمشروع.

---

(1) j. macarthy basic marketing home wood Richard dirwin ,new york  
1964 pp 12-17

(٢) ديكري طه عطية - مقدمة في التسويق الوصفي و التحليلي - غير مبين الناشر - ١٩٧٧  
ص ٢٨

- و يمكن اجمال عناصر هذا المفهوم الحديث فيما يلي :
- ١- ان مهمة ادارة المشروع هي استخدام موارد المادية و البشرية بصورة تضمن لة رضا المستهلك<sup>(١)</sup>.
  - ٢- المستهلك هو سيد الموقف لذا فانه يجب علي المشروع ان يستخدم كافة امكانياته و يضع كافة سياساته بما يضمن ارضا المستهلك .
  - ٣- يجب ان يعتبر المشروع الربح كهدف طويل الاجل و من هنا فان مقياس نجاح المشروع ليس ما يحققه من ارباح من وراء حجم معين من المبيعات في فترة زمنية محدودة و لكن مقدار ما يحققه من عائد و علي راس المال علي مدي حالة المعدات الراس مالية التي يملكها المشروع<sup>(٢)</sup>.
  - ٤- لكي يحقق المشروع رضا المستهلك و تحقيق هدفه في الربح و يجيد استخدام موارد عليه ان يضع خططا و سياسات شاملة تضم كافة جوانب نشاط المشروع حتي يتمكن من الاستفادة من الفرص التسويقية التي ينتجها السوق<sup>(٣)</sup>.

---

1- p.drucker h.lazo and a.corbin , management in marketing mcgrow.hill ,newyork 1989 p.112.

(٢) د. بكرى طه عطية - مقدمة في التسويق الوصفي و التحليلي مرجع سبق ذكره ص ٣.

3- p.kotler , marketing management prentice - hall Englewood cliffs 1982 pp 17-29

## ثالثاً : التسويق و المصطلحات المرادفة :

### ١ - التسويق و المبيعات :

من البداية تجدر الإشارة الي ان عملية البيع هي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق غير ان هناك بعض الخلط بين العمليتين يعود الي التطور التاريخي لكلا العمليتين "البيع و التسويق" حيث كان البيع الشخصي هو الأكثر وضوحاً في عمليات التسويق المبكر .  
غير انه يمكن القول بان التسويق هو بداية التخطيط المنظم لعمليات البيع و هو العملية الضابطة التي تتحكم في قواعد العمليات البيعية و ادارة الاستراتيجيات الطويلة المدي و كذلك ايجاد الدعائم القوية لتلك الحملات فالتسويق انن يختص بكافة الاعمال و النشاطات الفكرية التي تساعد علي تدفق السلع و الخدمات من المنتج الي المستهلك و بعد ذلك تأتي عملية البيع و التي تقوم علي اساس تنفيذي و ليس تخطيطي اي ان البيع هو جزء واحد من جميع أنشطة و اعمال التسويق<sup>(١)</sup> و يوضح الجدول التالي الفرق بين النشاط التسويقي و النشاط البيعي<sup>(٢)</sup> .

---

(١) د محمد رياض بندقي - التسويق و ادارة اعمال المبيعات - المركز العربي للنشر التوزيع - عمان ص ١٠

(٢) بتصريف من د محمد عبيدات - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٢٢ .

جدول رقم (٣) .  
الفرق بين النشاط التسويقي و النشاط البيعي

وجه المقارنة	النشاط التسويقي	النشاط البيعي
- نقاط الاهتمام	- ينصب الاهتمام هنا علي تحديد حاجات و رغبات و انواع المستهلكين و ذلك بحسب امكاناتهم المادية .	- ينصب الاهتمام هنا علي انتاج سلعة ذات مواصفات و جودة عالية دون النظر الي حاجات و رغبات المستهلكين .
- الهدف الرئيسي	١- انتاج ما يمكن تسويقه . ٢- تحقيق الربحية من خلال اشباع حاجات المستهلكين .	١- بيع ما تم انتاجه . ٢- تحقيق الربحية من خلال الاستفادة من مزاي الاننتاج الكبير .
- نوع التخطيط المطلوب	- تخطيط طويل المدي	- تخطيط قصير المدي
- نوع الانشطة المطلوبة	- أنشطة عديدة متنوعة و مبرمجة يغلب عليها الطابع الفكري .	- أنشطة مركزية يغلب عليها الطابع التنفيذي هي و غير مبرمجة .

## السوق و التسوق :

مصطلح السوق هو في الاصل مشتق من مصطلح التسويق و هو من اكثر المصطلحات اثارا للحيرة و الارتباك بسبب تعدد المجالات التي استخدم فيها هذا المصطلح و من ثم فقد تضاربت الآراء حول معنى السوق حيث ينظر الية الاقتصاديون نظرة تختلف عن رجل التسويق و ادي ذلك الي وجود العديد من التعاريف فالاقتصاديون عرفوا السوق علي انة مجموعة من المشترين و البائعين في منطقة جغرافية معينة يتعاملون مع سلعة او مجموعة من السلع و ذلك اثناء مرحلة انسيابها من الطرف الاول (المنتج) الي الطرف الثاني (المستهلك) خلال فترة زمنية معينة <sup>(١)</sup> اي ان الاقتصاديون ينظرون الي السوق علي انة الاطار الذي تعمل فيه القوي المحددة للاسعار ولا شك ان هذه النظرة تقصر وظيفة السوق علي تحديد الاسعار فقط.

ومن وجهة النظر التسويقية يمكن النظر الي السوق من العديد من الجوانب فالمدرسة الادارية مثلا تنظر الي السوق علي انة " فرصة معينة ينبغي اقتناصها "

اما جمعية التسويق الامريكية فتعرف السوق علي انة الطلب الكلي للمشتريين المرتقبين علي السلعة او الخدمة <sup>(٢)</sup> .  
و خلاصة القول فانة يمكن اعتبار اي مجموعة (منشآت او افراد) سوقا اذا توافرت لديها المتطلبات التالية : <sup>(٣)</sup>

(١) د.محمود صادق بارزعة - ادارة التسويق - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨٤ ص ٤٥

(٢) د.يكري طه عطية - التسويق الوصفي و التحليلي مرجع سبق ذكره ص ٨١-٨٢

(٣) د.محمد صالح الموزن - مبادئ التسويق - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان ٢٠٠٢ ص ١٦

١. الحاجة لسلعة معينة و الرغبة في الحصول عليها .
٢. المقدرة علي شراء تلك السلعة .
٣. الحق في شراء السلعة او طلب الخدمة ففي بعض الحالات تكون لدي الافراد الرغبة و المقدرة علي شراء سلعة او طلب خدمة معينة ولكن قد لا يملكون حق القيام بعملية الشراء ذاتها .

و الاسواق انواع عديدة يمكن تحديدها وفقا للاسس التالية :

١. تقسيم الاسواق بحسب السلع و الخدمات مثل سوق الفاكهة و سوق السيارات و سوق التامين .....
٢. تقسيم الاسواق بحسب الخصائص السكانية للجمهور مثل سوق الشباب و سوق للصبايا و سوق النساء.....
٣. تقسيم الاسواق بحسب التغطية الجغرافية مثل الاسواق المحلية و الاسواق القطرية و الاسواق الدولية .
٤. تقسيم الاسواق بحسب الازعاج الاقتصادية السائدة مثل سوق المنافسة الحرة و سوق المنافسة الاحتكارية .....
٥. تقسيم الاسواق بحسب الكميات المعروضة من المنتجات مثل سوق البائعين و اسواق للمشتريين.
٦. تقسيم الاسواق بحسب طريقة و اسلوب البيع مثل اسواق الجملة و اسواق التجزئة.
٧. تقسيم الاسواق بحسب نوع العميل فهناك اسواق للمستهلك النهائي و هناك اسواق للمشتري الصناعي .

### العلاقة بين السوق و التسويق :

يتضح من التعاريف المختلفة للسوق انه عنصر هام في العملية التسويقية و انه يقوم بالعديد من الوظائف التي تترتب علي العلاقة الاساسية في السوق و هي علاقة للتبادل بين البائعين و المشتريين و نظرا لان علاقات للتبادل هي الاساس في عملية التسويق فان ذلك يعني ان السوق ضرورة حيوية لوجود التسويق كما انه لا يمكن للاسواق ان توجد بدون اجهزة للتسويق و يمكن تحديد هذه العلاقة المتبادلة بين

السوق و التسويق من خلال تحديد الوظائف التي يقوم بها السوق و هي<sup>(١)</sup> :

- الوظيفة الاولى للسوق هي تحديد علاقات للاتصال بين البائعين و المشترين .
- الوظيفة الثانية هي اتمام عملية التبادل بناء علي عمليات الاتصال السابقة فعملية الاتصال شرط ضروري لعملية التبادل ذاتها .
- الوظيفة الثالثة تتمثل في تحديد احتياجات المجتمع و توزيع و استخدام موارد بما يتفق و هذه الاحتياجات فعلاقة الاتصال و التبادل تتحول الي علاقات للعرض و الطلب علي السلع و الخدمات و نظرا لان العرض في هذه العلاقات تم وفقا للطلب فان رجال الاعمال يحولون احتياجات المجتمع الي استخدامات معينة كالموارد الاقتصادية .
- و للاسواق ايضا وظيفة رابعة حيث ان عملية التبادل نفسها لايمكن ان تتم الي علي اساس شروط معينة ومن هذه الشروط التقييم النقدي للسلع و الخدمات و لهذا التقييم دور هام في تحديد شروط التعامل في السوق و في استخدام الموارد لاقتصادية للمجتمع .

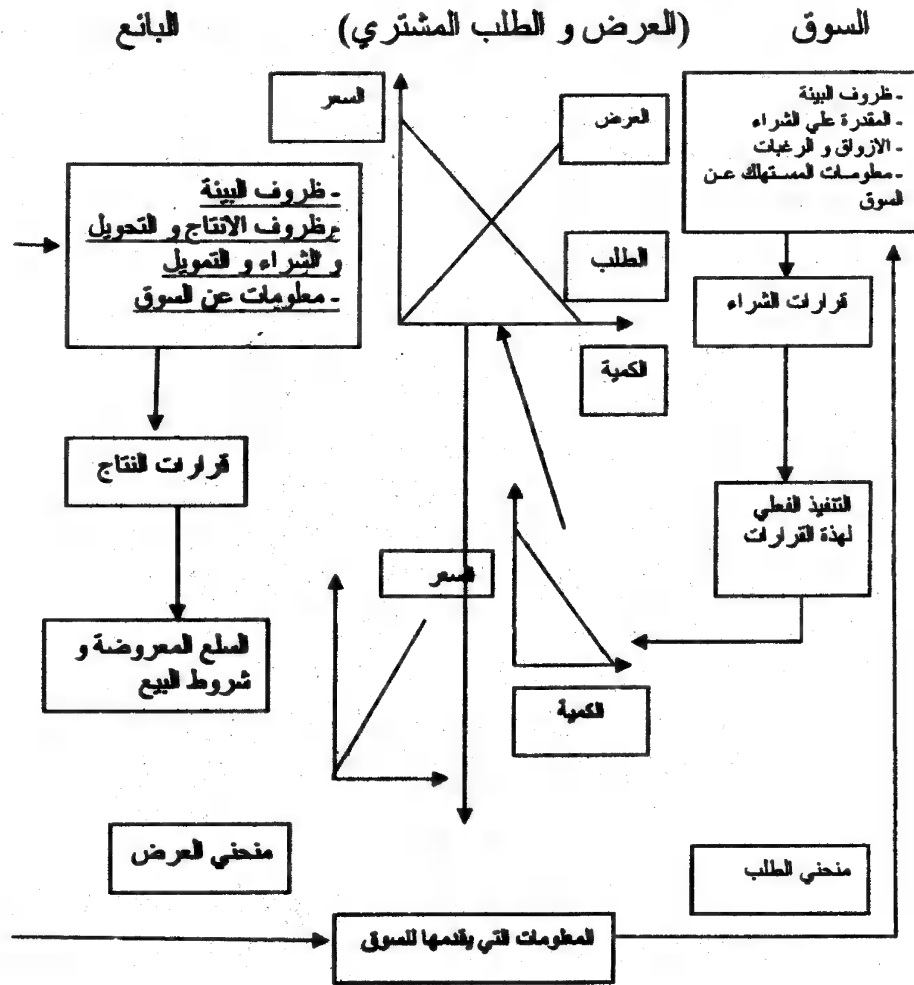
هذا و يلاحظ ان وظائف السوق السابقة توضح حقيقة هامة وهي ان الاسواق لا يمكن ان تقوم و تعمل من لاشيء و تأتي من عدم بل انها وليدة السلوك الاقتصادي للاطراف المشتركة في عملية التبادل وهذه الاطراف ما هي الا اجزاء يتربط بعضها مع بعض في اطار واحد و بذلك يتضح انة حينما وجد السوق فلا بد من وجود ظاهرة التسويق و يمكن توضيح العلاقة بين السوق و التسويق من خلال عملية التفاعل المتبادل بينهما كما هو موضح في الشكل التالي:-

---

(١) د.كري طه عطية - مرجع سبق ذكره ص ٨٣ وما بعدها .



شكل رقم (٦)  
العلاقة بين السوق و التسويق



ومن الشكل يتضح ان طرفي العملية التسويقية - البائع و المشتري - يشتركان في صنع السوق كما ان السوق ذاتة ساهم في صنع قرارات الشراء و البيع بما يقدمه لهم من معلومات .

#### رابعاً- مبادئ التسويق :

المبدأ التسويقي هو عبارة تفسيرات استنبطت من دراسة للحقائق و علاقاتها السببية وان كان البعض يتردد في وجود مبادئ عامة في التسويق فان الكثير من رجال الفكر التسويقي يرون ان وجود مثل هذه المبادئ امر لا يرنو اليه شك وان هذه المبادئ وان كانت متناثرة في كتابات المفكرين و تصاغ في قوالب مبسطة موجزة دون بيان للعلاقات السببية فان ذلك لا يسلبها خاصية المبدأ و من امثلة تلك المبادئ ما يلي<sup>(١)</sup> :

١. تميل السلع الفنية ذات الوحدة المرتفعة للقيمة الي سلوك طريق قصير في انسيابها من المنتج الي المستهلك .
٢. لما كانت وظائف التسويق ملازمة للنشاط التسويقي و غير منفصلة عنه وكان لابد لاحد من القيام بهذه الوظائف فان حذف الوسطاء من ميدان التسويق لا يؤدي الي حذف الوظائف بل يؤدي فقط الي نقلها او تحويلها .
٣. لما كانت الكمية التي تتضمنها صفقات الجملة كبيرة جدا لدرجة ان اي تغيير طفيف جدا في السعر يكون ذا اهمية و حيث ان منشآت الجملة - بصفة عامة- علي علم اكثر بالتغيرات التي تطرأ علي ظروف العرض و الطلب وان كل هذه المنشآت او بعضها يتزود بهذه المعلومات في آن واحد فان اسعار الجملة تكون اكثر تقلبا ولكن اقل عنفا في تقلباتها من تقلبات اسعار التجزئة.

#### خامساً- مجالات التسويق :

من كل ماسبق يمكن النظر الي التسويق علي انه توجة متكامل لتطبيقات ثلاث رئيسية هي<sup>(٢)</sup> :

(١) د.مصطفى زهير - دراسات في ادارة التسويق - مرجع سبق ذكره ، ص ٣١

(٢) د.علي حسين - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٣٤ وما بعده

## ١- تسويق الخدمات :

يقصد بالخدمة ذلك المنتج الغير ملموس ماديا وهي اما تكون مستقلة مثل خدمة النقل واما تكون مرتبطة بمنتج ما مثل خدمات ما بعد البيع هذا و يلاحظ ان الخدمات تتصف بمجموعة من الخصائص تجعل تسويقها في غاية الصعوبة ومن اهم هذه الخصائص :

- الخدمات غير الملموسة مما يجعل من الصعوبة تخزينها لو حتي حمايتها من خطر تقليد المنافسين كما ان المستهلك يصعب عليه ان يقدر بشكل مسبق اهمية و ماهية الخدمة.
- التفاعل بين العميل و المنظمة حيث ان تقديم الخدمة يتطلب وجود علاقة مؤقتة بين العميل و ممثلي المنظمة و هذه العلاقة تستلزم قيام ممثل المنظمة بارضاء العميل و المنظمة في آن واحد .
- مشاركة العميل في انتاج الخدمة وهنا نجد ان العميل يلعب دورا في ان واحد دور المنتج و دور المستهلك ومن ثم فانه عند تقديم خدمة جديدة يجب على المنظمة اعلام المستهلك بطريقة انتاج و تقديم الخدمة.

## ٢- التسويق الصناعي:

يتميز هذا النوع من التسويق بوجود بعض الجوانب المعقدة و جوانب اخرى قل تعقيدا و ذلك نتيجة لوجود خصوصيات في السلوك الشرائي و التعامل مع المشتري التجاري و اهم العوامل التي تعطي التسويق الصناعي هذه الخصوصيات هي:

١. عملية الشراء عقلانية و معقدة .
٢. التصنيع غالبا ما يكون عند الطلب .
٣. تتصف المنتجات بالتعقيد و تلعب التقنية دورا كبيرا في العملية التسويقية .
٤. عدد الزبائن غالبا ما يكون محدودا مما يعطي فرصة اكبر لدراسة احتياجات هؤلاء الزبائن بشكل دقيق .

٥. تلعب سمعة المنظمة والعلاقات الشخصية دورا أساسيا في كسب العميل أو فقدانة

٣- التسويق الدولي :  
و يقصد به التسويق خارج حدود البلد الذي توجد فيه المنظمة و توجد عدة طرق للتسويق الدولي هي :

أ- التصدير:

وهو يعتبر من أقدم أشكال التسويق الدولي الذي تلجأ إليه العديد من المنظمات و ذلك بغرض الاستفادة الكاملة من طاقتها الانتاجية التي قد لا تستوعبها الاسواق المحلية .

ب- الترخيص:

ويعني ان تقوم المنظمة الام بمنح رخصة لمؤسسة اخري لانتاج نفس نوع المنتج الذي تقوم به المنظمة الام مقابل مبلغ من المال او نسبة لرباح .

ج- المشاركة:

ويعني لشتراك اكثر من منظمة في انتاج تشكيلة معينة من المنتجات حيث يفضل ان تتواجد احدي المنظمات في السوق المستهدف .

د- الاستثمار:

الاستثمار المباشر بمعنى ان تقوم المنظمة الام بافتتاح فروع لها في الاسواق المختلفة .

## سادسا- اهمية وظيفة التسويق:

تتمثل اهمية وظيفه التسويق فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١. تعتبر ادارة التسويق هي نافذة المظلة علي بيئتها الخارجية حيث يعهد اليها بامور دراسة الاسواق وتغير انماط وانواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين و تأثير ذلك علي حجم المبيعات المتوقعة.
٢. تلعب ادارة التسويق دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية و ذلك من خلال سعيها الدؤوب في التعرف علي حاجات المستهلكين ورغباتهم و محاولة اشباع تلك للرغبات.
٣. ان وجود نظام انتاجي متقدم لا يمكن ان يتكامل الا بوجود نظام تسويقي متقدم ايضا.
٤. ان جميع القرارات التي تتخذ داخل المنظمات لايمكن ان تغفل دور و اهمية للوظيفة التسويقية حيث انها تمثل المرجع الاساسي لاي مشكله يمكن ان تعاني منها تلك المنظمات.

---

(١) د. عمر وصفي عطلي وآخرون - وظائف منظمات الاعمال - دار زهران للنشر و التوزيع - عمان ١٩٩٤ ص ١٨٣

سابعاً : وظائف التسويق<sup>(١)</sup>:

تنقسم وظائف التسويق الي ثلاث مجموعات هي:-

#### أ- وظائف المبادلة:

وتتكون من الوظائف الفرعية التالية :

##### ١- وظيفة البيع:

وهي تعتبر من الوظائف الاساسية للتسويق و تتمثل في الجمع بين البائع و المشتري اما بطريق مباشر او غير مباشر عن طريق من يمثلهم و وظيفه البيع تتضمن عدد من الوظائف المساعدة هي:

١. وظيفة تصميم و تخطيط السلعة حيث يجب علي البائع ان يقدم للسوق سلعه سيرصي عنها و يرغبها المستهلك.
٢. التعاقد وهو يتطلب الجمع بين البائع و المشتري .
٣. خلق الطلب و يتضمن ذلك كل الجهود التي يبذلها البائع لكي يجذب المشتري للحصول علي منتجاته.
٤. شروط الاتفاق الخاص بالنوع و الكمية و السعر ووقت و تاريخ التسليم و الشحن
٥. و طرق الدفع.
٦. التعاقد الفعلي و هي مرحلة التي يتم بموجبها تحويل ملكية السلع.

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح - التسويق - الطبعة الثانية - غير مبين الناشر - القاهرة ١٩٦٦  
ص ٣٩

## ٢- وظيفة الشراء:

وتتضمن جميع انواع النشاط اللازم لتجميع السلع تحت ملكية واحدة ورقابة واحدة وهي تتضمن الانشطة التالية :

١. وظيفة تحديد الحاجات و المطالب .
٢. البحث عن وسيلة عرض هذه السلع و المواد .
٣. تجميع الكميات من المواد و السلع لعرضها امام الوسطاء او المستهلك النهائي .
٤. التعاقد بين البائع و المشتري و هي المرحلة النهائية التي يتم فيها نقل الملكية .

## ب- وظائف العرض المادي للسلع :

و يباشر تلك المهام بعض الوسطاء و المنشآت المتخصصة و الهدف من هذه الوظائف ضمان وصول السلعة الي المستهلك و تتضمن هذه المجموعة الوظائف التالية :

### ١- وظيفة النقل :

و تعتبر هذه الوظيفة علي درجة عالية من الامة خصوصا في الاسواق البعيدة و تلك الوظيفة تعني بنقل السلع من اماكن انتاجها الي الوسطاء (تجار الجملة و تجار التجزئة) او الي المستهلك النهائي .

### ٢- التخزين :

و تعني هذه الوظيفة بحفظ السلع المنتجة منذ لحظة انتاجها لحين الطلب عليها و كلما كانت الفترة بعيدة كلما ازدادت اهمة التخزين و يكون التخزين لاغراض عدة منها التخزين الذي يتم

بين المراحل الانتاجية و التخزين الذي يتم انتظارا لوقت تحسن الاسعار و كذا التخزين الذي يتم عندما يكون الانتاج فصليا .

#### ج- الخدمات و التسهيلات :

و هذه الوظيفة تشتمل علي الوظائف الفرعية التالية:

##### ١- وظيفة التوحيد القياسي:

و يعني وضع السلع في عدد من الرتب المتفق عليها .

##### ٢- التصنيف :

ترتيب السلع بشكل تدريجي حسب جودتها .

##### ٣- التمويل :

و تلك الوظيفة قد يقوم بها البائع نفسه او البنوك او المؤسسات التجارية.

##### ٤- تحمل المخاطر:

حيث قد تتعرض السلع الي العديد من المخاطر و ذلك ربما يكون بسبب تقادمها او تغير اذواق المستهلكين او قد تتعرض السلعة للحريق او الكسر و عادة ما يتحمل تلك المخاطر مجموعة الوسطاء.

##### ٥- بحوث السوق :

وهي تتضمن دراسة المستهلك لمعرفة رغبات و بواعث الشراء و غيرها من المعلومات التي تهتم بها الادارة التجارية .



## ثامنا- طبيعة النشاط التسويقي :

هناك العديد من الجوانب التي تعكس طبيعة النشاط التسويقي ومن اهم تلك الجوانب ما يلي<sup>(١)</sup> :

١. النشاط التسويقي نشاط مثير وذلك لانه يمثل مجالا علميا معاصرا يتعامل مع مشكلاتنا اليومية والتي تتعلق بعملية اشباع الحاجات و الرغبات والتي تتميز بالتنوع والتعدد كما ان الحاجات و الرغبات تحتاج الي العديد من المثيرات حتي يمكن اكتشافها لذا لزم لامران يكون النشاط التسويقي عملية مثيرة سواء من زاوية تقديم المنتجات الجديدة او عمليات العرض الشيقة للمنتجات او اجراء تخفيضات ملفنة تنظر علي الاسعار .
٢. النشاط التسويقي نشاط مركب فهو يتكون من العديد من الانشطة سواء البيعية منها او الترويجية و الاعلانية والانشطة المتعلقة بالتسويق والتوزيع الي اخر تلك الانشطة التي تتميز بالتعدد تارة والتنوع تارة اخري.
٣. النشاط التسويقي نشاط ديناميكي فالمنظمات لايمكنها الاستمرار في الاسواق اذا لم تعدل من نشاطها التسويقي وفقا للمتغيرات السريعة و المتلاحقة التي تحدث في البيئة التسويقية و رجل التسويق الناجح هو الذي يحاول البحث دائما عن طرق جديدة لاشباع حاجات المستهلكين او تقديم منتجات او خدمات جديدة لاشباع الحاجات المستجدة لدي افراد المجتمع .
٤. النشاط التسويقي نشاط نافع لكل من الفرد و المنظمة فهو من ناحية يساعد الافراد علي ان يصبحوا مستهلكين راشدين كما يساعدهم علي معرفة كيفية اشباع حاجاتهم المتعددة وفي نفس الوقت فانة يساعد المنظمات علي تحقيق معدل عائد افضل علي راس المال المستثمر من خلال زيادة رقم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.

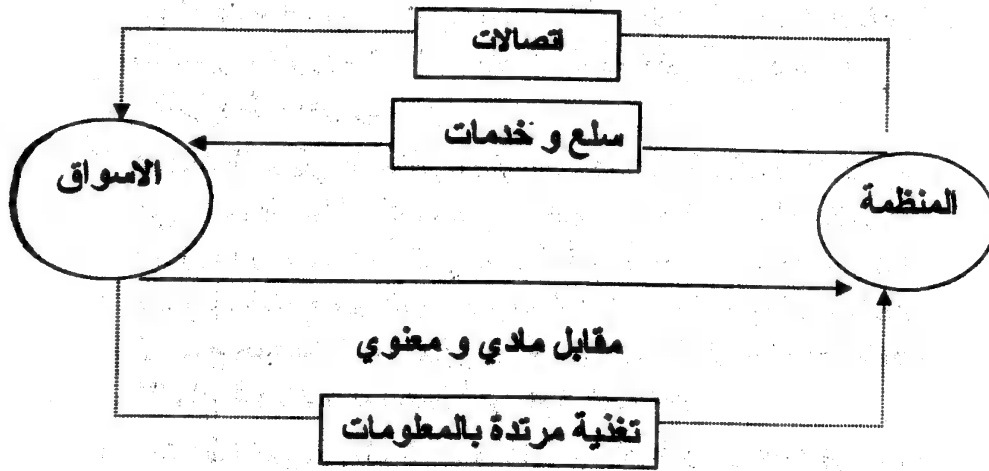
---

(١) د.عبد السلام ابو قحف - التسويق مدخل تطبيقي- مرجع سبق ذكره ص ٣٧ وما بعدها

## تاسعا- النظام التسويقي :

يمكن النظر الي النظام التسويقي كنظام يتألف من عدة مفردات هي المنتجات التي تقوم الشركة بتسويقها و هياكل الاسعار و منافذ للتوزيع و اوجة النشاط الترويجي و الي غير ذلك من لقرارات التسويقية كما يمكن النظر الي النظام التسويقي علي انه المنظمات والقوي والمتغيرات ذات التأثير والتي تربط المنظمة باسواقها ويوضح الشكل التالي النظام التسويقي في ايسط صورة لمنظمة معينة (١)

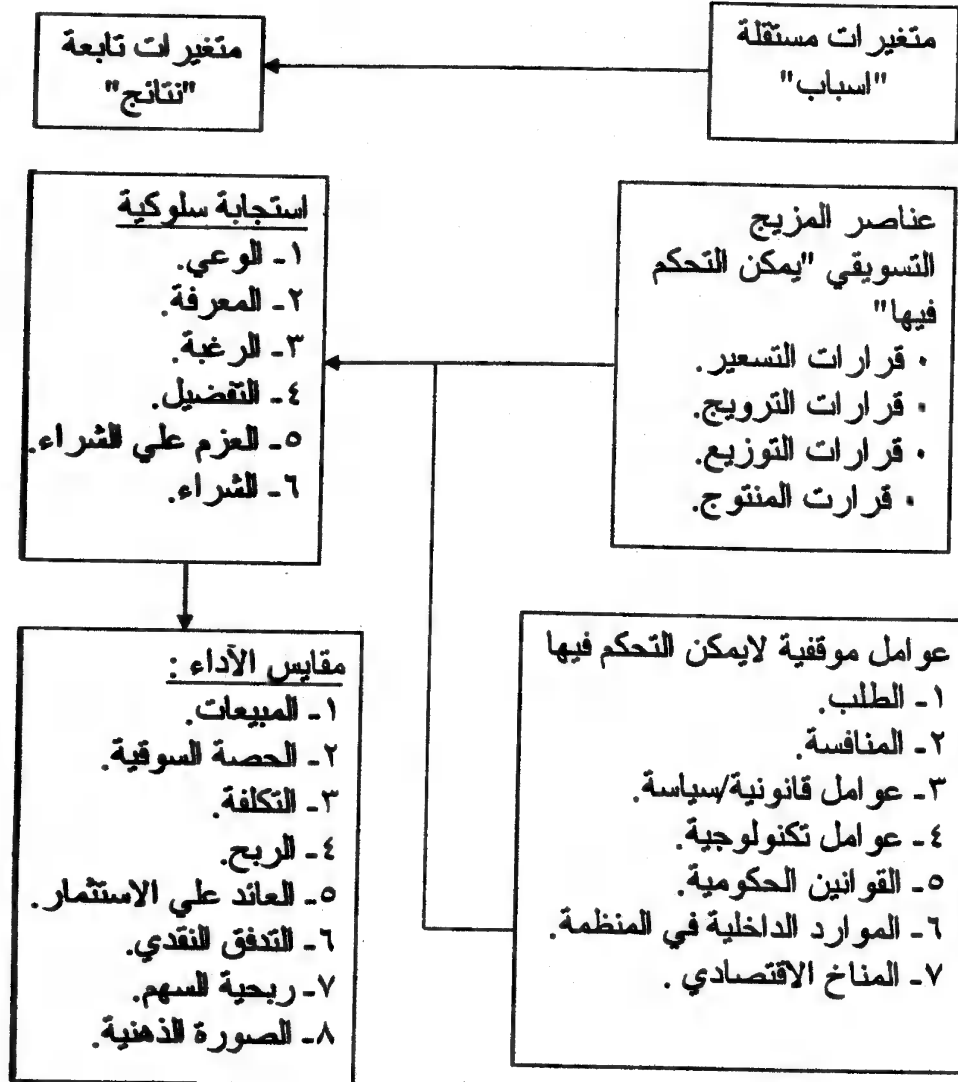
شكل رقم (٧)  
نموذج مبسط للنظام التسويقي لمنظمة معينة



(١) د. محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع - الاسكندرية ١٩٩٦ ص ٢٥ وما بعدها

وبلاحظ ان هذا النظام المبسط وان كان يعكس طرفي العلاقة الاساسيين  
الا انه لا يعكس النظام التسويقي للمنظمة بكل متغيرات وعناصره والذي  
يعقد العملية التسويقية حيث ان علي المنظمة ان تاخذ الاطراف المختلفة  
في الاعتبار عند قيامها بأداء الوظائف التسويقية المختلفة ويوضح الشكل  
التالي مدي التعقد الذي يمكن ان يصب النظام التسويقي:

شكل رقم (٨)  
الصورة المعقدة للنظام التسويقي<sup>(١)</sup>



(١) توماس-س-كينير وآخرون - بحوث التسويق - ترجمة عبد الرحمن دعاللة وآخرون - دار المريخ للنشر الرياض - ١٩٩٧ ص ٣٧

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاث مستويات تمثل النظام التسويقي في الواقع العملي وهي <sup>(١)</sup> :

١. النظام التسويقي الرئيسي للمنظمة ويتألف هذا النظام من الأطراف التالية :

- الوسطاء وهم كافة المنظمات التي تسهل إتاحة المنتجات في الأسواق.
- الموردون وهم يلعبون دورا هاما في مدد المنظمة بما تحتاج اليه من عوامل الانتاج المختلفة.
- المنافسون وهم يلعبون دورا هاما في التأثير علي المنظمة من زاوية تخطيط و تنفيذ استراتيجيتها المختلفة و التسويقية علي وجه الخصوص.

٢. جماهير المنظمة وهم ينقسمون من حيث التأثير الذي تمارسه علي المنظمة الي ثلاثة انواع رئيسية هي :

- جماهير تهتم بالمنظمة وتهتم المنظمة بهم نظرا لوجود مصالح مشتركة فيما بينهم قبل البنوك والمساهمين الحاليين والمرقبين.
- جماهير تهتم بالمنظمة وقد لاتهم المنظمة بهم مثل الصحف ووسائل الاعلام المختلفة.
- جماهير تهتم بالمنظمة لكن المنظمة لا ترحب بهذا الاهتمام مثل جمعيات حماية المستهلك وكذا الجهات الحكومية الجابية مثل مصلحة الضرائب.

---

1- William Stanton fundament of marketing , prentice hallinc , engewood cliff.n.j 1991 pp18-22

### ٣. البيئة الخارجية(\*) :

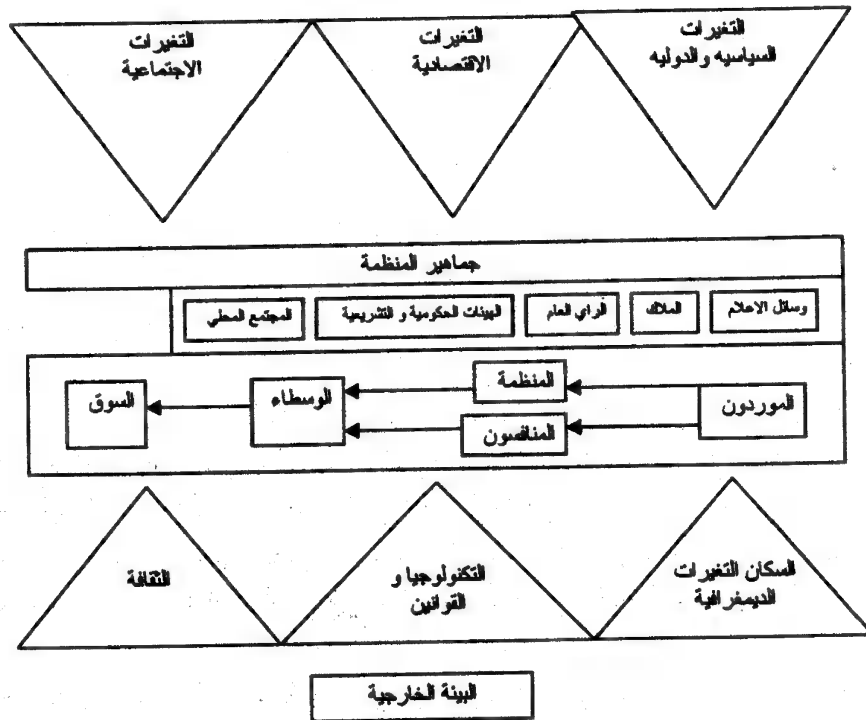
بينما يمكن لمدير التسويق ان يتحكم بدرجة كبيرة في عناصر البيئة الداخلية للمنظمة فان عناصر البيئة الخارجية تعتبر من المتغيرات الغير قابلة للتحكم ومن ثم فانه يجب علي ادارة اي منظمة ان تاخذ في اعتبارها التأثير الذي تحدثه هذه البيئة حيث لايمكن القيام بتخطيط لوجة النشاط التسويقي دون القيام بتحليل ودراسة التغيرات التي تحدث في هذه البيئة والفرص التسويقية التي تتاح للمنظمة من خلالها او للتهديدات التي تفرضها

هذا ويوضح الشكل التالي النظام التسويقي في الواقع العملي :

---

(\*) نحن نقصد بالبيئة بصفة عامة تلك القيود التي تفرض علي المنظمات سواء كانت من داخلها "بيئة داخلية" او من خارجها "البيئة الخارجية"

شكل رقم (٩)  
النظام التسويقي في الواقع العملي<sup>(١)</sup>



(١) د. محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٢٨

## عاشرا- المزيج التسويقي (\*) :

هو عبارة عن مجموعة من الخطط و السياسات و العمليات التي تمارسها الادارة التسويقية بهدف اشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح العادل للمنظمة وان هذا المزيج يتضمن اربعة مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في السلعة والسعر وطريقة التوزيع والترويج كما ان اي مجموعة من هذه المجموعات الاربعة تؤثر وتتأثر الواحدة بالآخري بحيث ان اي تعديل في اي منها يؤثر علي مجموع السياسات الآخري في المزيج .

### ثالثا : ادارة التسويق

وفقا للمفهوم الحديث للتسويق فلا بد من احدث نوع من الارتباط بين النشاط التسويقي والعملية التسويقية في ظل اطار اداري متكامل في مجال تقديم و تطوير المنتجات والتوزيع والترويج بغرض تسجيع ودفع عمليات التبادل التي تحقق اهداف المنظمة وهذا الارتباط يستدعي انشاء ما يعرف باسم ادارة التسويق ..والان ماذا نعني بادارة التسويق ؟

- عرف كوتلر ادارة التسويق بانها "التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة علي البرامج والخطط لخلق وانشاء والحفاظ علي التبادل النافع والعلاقة بالاسواق المنشودة بهدف تحقيق اهداف المنظمة .
- اما ستانتون فيعرف ادارة التسويق بالقول " انها الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق " اما معهد التسويق البريطاني فيري ان ادارة التسويق هي " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والاشراف عليه وذلك بهدف بلوغ الاهداف المرسومة بكفاءه عالية " .

---

(\*) سوف نعاود الحديث عن عناصر المزيج التسويقي بشيء من التفصيل في الصفحات القادمة من هذا الكتاب .



• ومن وجهة نظرنا فاننا نري ان لفظ الادارة هنا مقصود به وظائف المدير "من تخطيط وتنظيم وتوجيه رقابة" اما لفظ التسويق فيقصد به " مجموعة الأنشطة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك " فاذا ما تم الجمع بين اللفظين علي النحو التالي :

الادارة + التسويق = ادارة التسويق ..... اي انها

"مجموع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة + مجموع الأنشطة الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك " اي ان ادارة التسويق هي " تلك الجهة المناط بها تحقيق الانسجام بين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك وذلك من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية".

فلكي يجني المشروع كل ثمار المفهوم الحديث للتسويق<sup>(١)</sup> فان الفلسفة يجب ان تتحول الي ممارسة وهذا يعني ان :

١. الأنشطة التسويقية في المشروع يجب ان تنظم و تنسق وتدار بشكل افضل .

٢. مدير التسويق يجب ان يعطي دورا في التخطيط العام للمشروع ورسم السياسات اكثر اهمية مما كان في الماضي ... وهذا اصلا هو ما نقصده بالادارة التسويقية .

هذا يعني ان الادارة التسويقية هي الادارة التي تهتم بتنظيم وتنسيق وتدار الأنشطة التسويقية في المشروع بشكل افضل .

١. الادارة التسويقية هي الادارة التي تهتم بتنظيم وتنسيق وتدار الأنشطة التسويقية في المشروع بشكل افضل .

(١) د. صلاح الشنواني - الادارة التسويقية الحديثة - المفهوم - الاستراتيجيات - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ٢٠٠٠ ص ٢٧

## I. مهام ادارة التسويق :

تتمثل المهمة الاساسية لادارة التسويق فيما يلي :

١. ترجمة الموارد المادية والبشرية في المشروع عن طريق عملية الادارة الي سياسات وخطط وقرارات لادارية تتغير وتتشكل طبقا لتغير البيئة بما يضمن للمشروع استغلال الفرص ودفع التهديدات .
٢. احداث التوازن بين استخدام موارد المشروع والفرص التسويقية التي قد تتاح في البيئة الخارجية وقد اكد البروفيسور الدرسون علي هذه الوظيفة ولاسيما بعد ان تم صياغتها في صورة دالة رياضية لمتغيرين اساسيين هما الفرص التسويقية المتاحة والجهد التسويقي الذي يجب ان يبذله المشرع بفرض اقتناص هذه الفرص ويمكن صياغة هذه العلاقة علي النحو التالي حيث :

$$S = f(e,o)$$

S = حجم المبيعات

E= الجهد التسويقي

O= الفرص التسويقية

F= العلاقة الدالية

وهذه الدالة توضح ببساطة ان المبيعات هي نتيجة الجهد التسويقي فقط وذلك امر غير صحيح علي الاطلاق حيث انه قد اغفل البيئة التسويقية التي تخلق الفرص كما تخلق العوامل المضيق لها (عوامل المقاومة) ومن ثم لابد من ادخال عوامل المقاومة كتغير مستقل في الدالة السابقة لتصبح علي النحو التالي :

$$S = F (E, R, O)$$

حيث R هي عوامل المقاومة

ولما كانت الفرص هي ناتج العديد من العوامل الخارجية وكذا هناك العديد من عوامل المقاومة كما ان الجهد التسويقي هو نتيجة التنسيق و التفاعل بين الكثير من عناصر الجهد التسويقي فعلى ذلك يمكن صياغة دالة الوظيفة الاساسية لادارة التسويق على النحو التالي :

$$S=F (E,E_2,E_3.....E_n) (O,O_1,O_2.....O_n) \\ (R_1,R_2,....R_n)$$

حيث :

تمثل مكونات الجهد التسويقي  $(E,E_2,E_3.....E_n)$   
 تمثل اشكال الفرص التسويقية  $(O,O_1,O_2.....O_n)$   
 تمثل اشكال عناصر المقاومة  $(R_1,R_2,....R_n)$

ولكي تحقق ادارة التسويق هذه المهام بنجاح عليها ان تقوم بعدد من الوظائف ومنها<sup>(١)</sup> :

١. التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وذلك من خلال البحوث التسويقية وآراء ومعلومات رجال البيع .
٢. اجراء الدراسات والتحليلات عن الظواهر والمشكلات المتعلقة بالسوق والاسواق التي ترغب المنظمة في خدمتها .
٣. الاحاطة الكاملة بالاهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية سواء ما كان منها على المستوى القومي او القطاعي واخذها في الاعتبار عند تصميم واعداد البرامج والسياسات التسويقية .
٤. اعداد البرنامج التسويقي المتكامل والذي يتضمن كافة التفاصيل عن عمل ادارة التسويق خلال فترة الخطة .

---

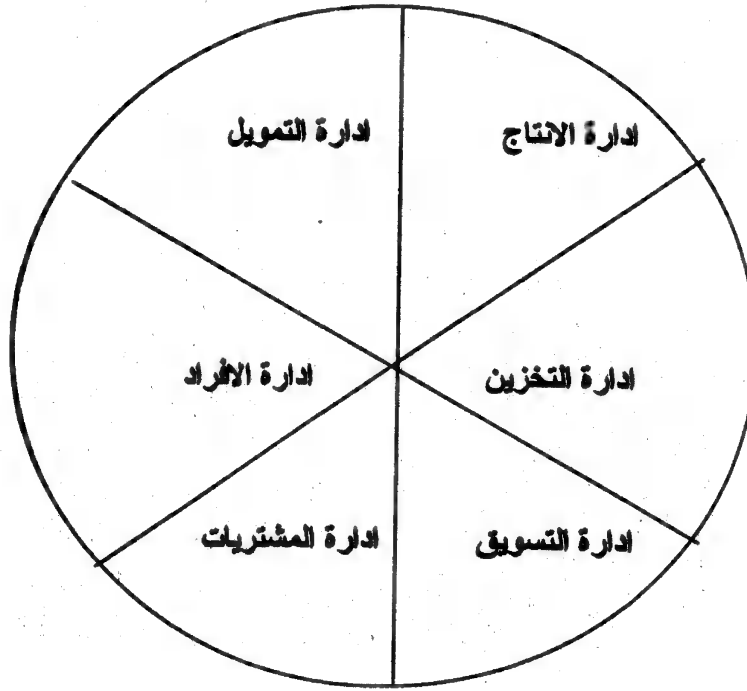
(١) د. بكري طه عطية التسويق الوصفي - مرجع سبق ذكره ص ١٨٠ وما بعدها

## II. المراحل المختلفة لدورة ادارة التسويق :

حدد كوتلر المراحل المختلفة لادارة التسويق على النحو التالي :

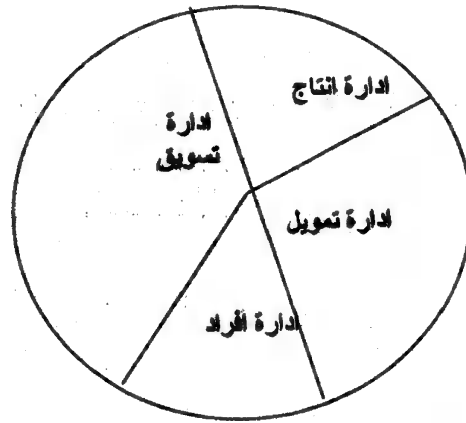
- المرحلة الاولى : ادارة التسويق تتساوي فالاهمية والنقل مع الادارات الاخرى مثل ادارة الانتاج والتمويل والافراد علي النحو الموضح بالشكل التالي :

شكل رقم (١٠)  
التسويق يتساوي في الاهمية الثقل مع وظائف المنظمة الاخرى



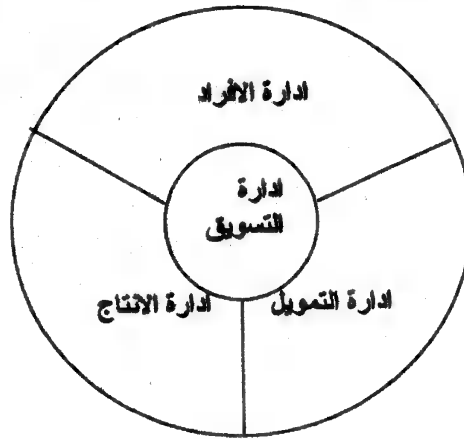
- المرحلة الثانية : ادارة التسويق تحتل مركز ذو اهمية ونقل لكبر من الادارات الاخرى وذلك حسب ما يركز عليه المفهوم الحديث للتسويق .

شكل رقم (١١)  
ادارة التسويق تتبو اهمية وثقلا اكبر من الادارات الاخرى



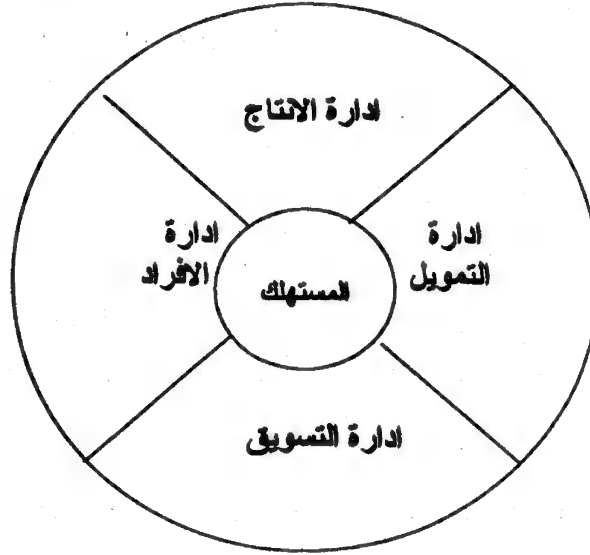
المرحلة الثالثة : ادارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة وهي تمثل محور اهتمامها وذلك علي النحو الموضح بالشكل التالي :

شكل رقم (١٢)  
ادارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة



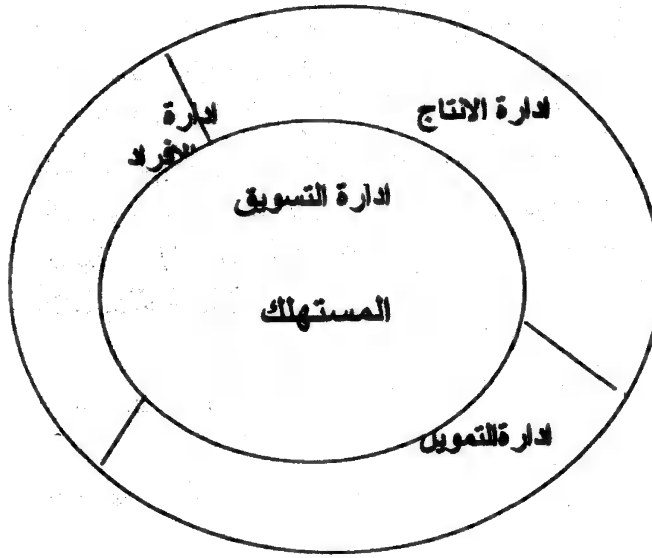
- **المرحلة الرابعة :** تظل ادارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة ولكن يصبح محور اهتمام هذه الادارة البحث عن المستهلك واشباع رغباته و حاجاته كما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (١٣)  
ادارة التسويق هي الادارة المركزية في المنظمة



- **المرحلة الخامسة :** يصبح المستهلك هو محور الارتكاز ويتمثل دور ادارة التسويق في تحقيق التكامل و الترابط بين الوظائف الاداريه الاخرى بالمشروع حيث ان الكفاءة التسويقية لا تتحقق الا من خلال تفاعل وتكامل النشاط التسويقي مع النشاطات الاخرى في المنظمة كما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (١٤)  
المستهلك كمحور ارتكاز والتسويق كوظيفة لتحقيق التكامل



III. المشكلات التي تواجه ادارة التسويق :

تتميز المشاكل التي تواجه ادارة التسويق بالتعقيد الذي لا يمكن التخلص منه وذلك لعدة اسباب هي :

١. تمثل المشكلة للتسويق علاقة بين البائع و المشتري وهي علاقة تفاعل وتداخل بين طرفين لكل منهما غايات ووسائل مختلفة .
٢. يتكون المشترون من اعداد كثيرة ويختلفون في الوسائل وال رغبات ولكي تنجح ادارة التسويق في قراراتها لابد ان تسعى الي متابعة واقناع المشتريين ولا يمكن تحقيق ذلك بدرجة صدق عالية .
٣. في الاغلب الاعم لايتوافر لدي ادارة التسويق كافة المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ ما يلزم من قرارات .

٤. نظرا لوجود تنافس بين المنظمات و اتباعها سبل مختلفة في اقناع المشترين فان المشتري عادة ما يتاثر بهذه الوسائل مما يؤدي تغير السوق عما كان عليه قبل استخدام هذه الوسائل .
٥. الطبيعة الديناميكية للبيئة الخارجية للمنظمات عادة ما تطرح فرصا تسويقية سرعان ما تختفي قبل ان تقوم ادارة التسويق بالتخطيط اللازم لاقتناصها .
٦. ترتبط المشكلة التسويقية ارتباطا وثيقا بالسلوك البشري وهذا السلوك في حد ذاته متغير ومعقد ويصعب قياسه بدقة .
٧. كلما ارتفعت مستويات الدخل وتمكن المستهلك من اشباع حاجاته الاساسية كلما اصبح من الصعب التنبؤ بالتصرفات الاستهلاكية للأفراد .

#### IV. العلاقة بين ادارة التسويق والادارات الاخرى في المنظمة<sup>(١)</sup> :

##### ■ العلاقة بين ادارة التسويق وادارة الانتاج :

تنتظر ادارة الانتاج من ادارة التسويق ان تمدّها بالبيانات التالية :

١. حجم وامكانيات السوق .
٢. احتياجات التخزين .
٣. التغليف والتعبئة .
٤. جداول مواعيد تسليم السلع .
٥. حجم الانتاج المطلوب لمقابلة احتياجات السوق .
٦. التغيرات المتوقعة في الانتاج من السلع البديلة .

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٨٠ وما بعدها .



و تنتظر ادارة التسويق من ادارة الانتاج تحقيق ما يلي :

١. تقديم التسهيلات الانتاجية .
٢. الرقابة علي جودة الانتاج .
٣. الاستفادة من التقدم الفني و التكنولوجي .
٤. تطبيق اسس التنظيم الحديثة في ادارة الانتاج .

• العلاقة بين ادارة التسويق والادارة العليا :

تنتظر ادارة التسويق من الادارة العليا تحقيق ما يلي :-

١. وضع تخطيط طويل الاجل لمهام التسويق يتفق مع احتياجات المستهلك واتجاهاته .
٢. ان تتوازن سياسات المنظمة مع الاحتياجات التسويقية المقبلة .
٣. ان تشترك ادارة التسويق في تحديد الاهداف العامة .

وتنتظر الادارة العليا من ادارة التسويق ما يلي :-

١. ان تنجح في بيع وتوزيع السلع المنتجة في جميع الاسواق التي يخدمها المشروع .
٢. ان تحتفظ ادارة التسويق بالافراد الكفاء للنجاح في مهمة التخطيط ورسم السياسات التسويقية .
٣. الرقابة علي النفقات البيعية لكي تنخفض نسبة النفقات الي حصيلة المبيعات .
٤. ان تحقق ادارة التسويق التنسيق بينها وبين الادارات الاخرى .
٥. دراسة السلع وتقديم التصميمات الجديدة حسب احتياجات المستهلك .
٦. ان تسعى ادارة التسويق الي تحسين طريقة تادية الوظائف التسويقية عن طريق التدريب و التشجيع والرقابة .

## • العلاقة بين إدارة التسويق وإدارة المشتريات :

ان العلاقة بين إدارة التسويق وإدارة المشتريات هي علاقة غير مباشرة حيث تتم من خلال إدارة الإنتاج غير انة بصفة عامة يجب علي ادارة المشتريات ما يلي :

١. تعريف ادارة التسويق بجميع الاحتمالات المقبلة فيما يتعلق بإمكانية التوريد.
٢. المحافظة علي جودة المواد المشتراة حيث ان هناك علاقة بين جودة المواد وجودة المنتج النهائي .
٣. التعرف علي جميع موردي المواد الجديدة و التتبية عليهم بالاهتمام بعمليات التخليف والتعبئة .
٤. المحافظة علي العلاقة الحسنة مع الموردين لكي تضمن وصول المواد في المواعيد المحددة لها وبالكميات المطلوبة لان ذلك ينعكس علي مواعيد التسليم للعملاء من قبل ادارة التسويق .

## • العلاقة بين ادارة التسويق والحسابات :

تطلب ادارة التسويق من الحسابات ما يلي :

١. تحليل نفقات التسويق علي ضوء الوظائف التسويقية المختلفة لاستخدامها لاغراض الرقابة .
٢. تعريف ادارة التسويق بالاحصائيات والارقام في حسابات العملاء والموزعين.
٣. تحديد النفقات الدقيقة لانتاج الوحدة في خط الانتاج .
٤. تعريف ادارة التسويق بنفقات البيع وهامش الربح.

## • العلاقة بين ادارة التسويق والادارة الهندسية :

تطلب ادارة التسويق من القسم الهندسي ما يلي :

١. ان يكون القسم مستعد لتقديم التصميمات والاختراعات والتعديلات في تصميم السلعة لكي يتجاوب المشروع مع احتياجات و رغبات المستهلكين .
٢. التعاون التام مع قسم تصميم السلعة لكي يقدم للجمهور والمستهلكين بعض التعليمات عن طرق استعمال السلعة .
٣. الرقابة الدقيقة علي الانتاج وعلي مستوي الجودة .
٤. العمل علي منع التأخير سواء في تقديم التصميمات الحديثة في الوقت المناسب لو لجراء التعديلات في السلع القديمة .

## ٧. اسباب ادراك المنظمات لاهمية ادارة التسويق :

تتلخص اهم الاسباب التي ادت الي اكتشاف منظمات الاعمال اهمية ادارة التسويق فيما يلي<sup>(١)</sup> :

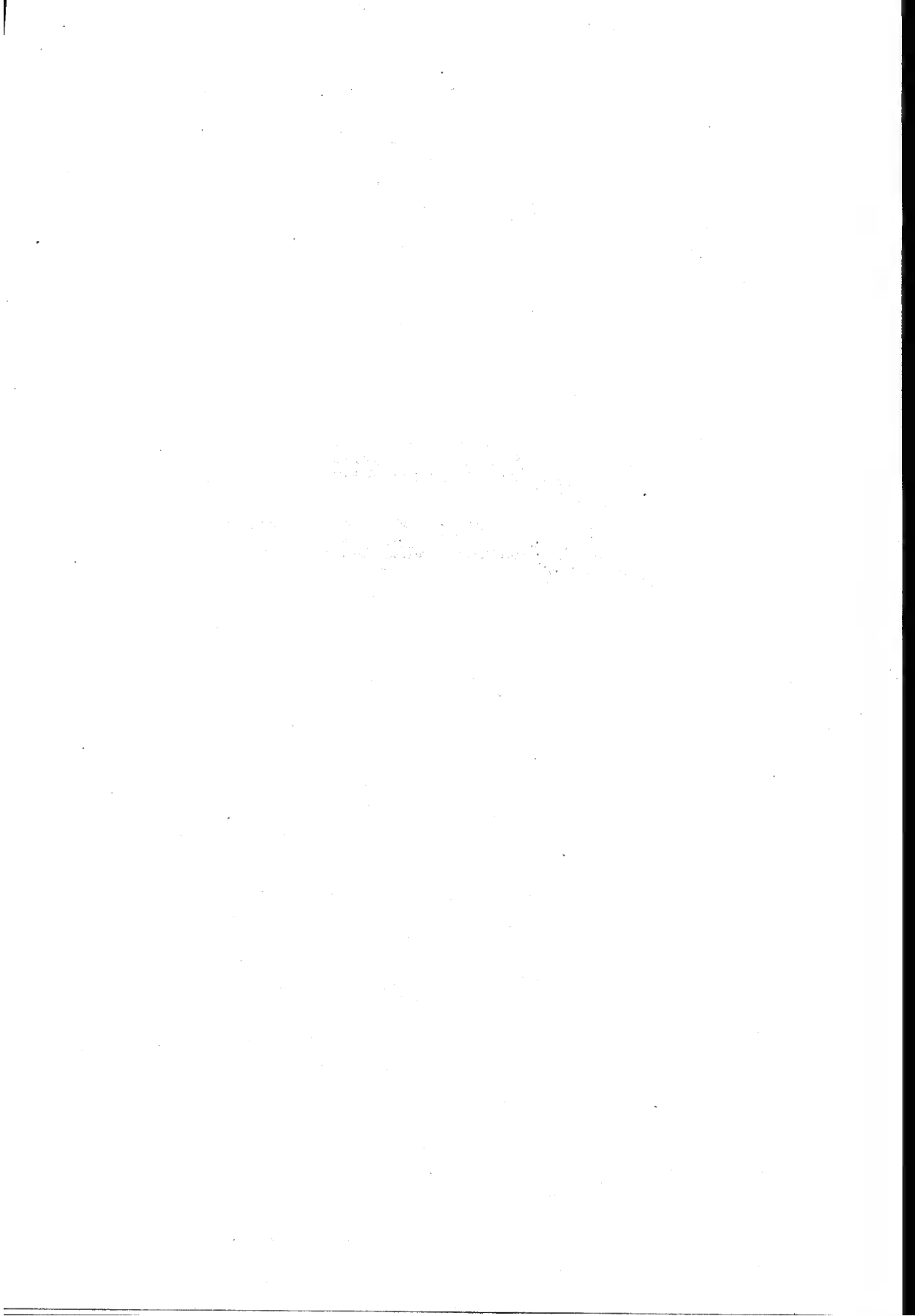
١. تدهور حجم المبيعات .
٢. ظهور جمعيات حماية المستهلك.
٣. الرغبة في دخول واكتشاف اسواق جديدة .
٤. ارتفاع التكاليف البيعية .
٥. ارتفاع حدة المنافسة بانواعها المختلفة.
٦. تغير انماط وسلوكيات الثراء وحاجات المستهلكين.

---

(١) د. عبد السلام ابو قحف - التسويق مدخل تطبيقي- مرجع سبق ذكره ص ٢٢



## الفصل الثانى التخطيط التسويقى



## الفصل الثاني للتخطيط التسويقي

### - مفهوم التخطيط التسويقي (\*) :

نظرا لتعدد المشكلة التسويقية والتغير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة واستخدام أسلوب تحليلي للنظم كأداة لتحليل عملية التأقلم بين البيئة والمشروع واتساع مجال التسويق محليا ودوليا وتأثير التطورات السياسية في الحرب الاقتصادية والتسويقية فقد ظهرت الحاجة الى تطبيق العلوم التخطيطية في رسم وتنفيذ السياسات والقرارات التسويقية حتى يمكن الاقلال من المخاطر المحيطة بهذه السياسات والقرارات .. والآن ماذا يقصد بالتخطيط بصفة عامة ؟ ثم ماذا يقصد بالتخطيط التسويقي .. ؟

التخطيط كما سبق ان ذكرنا في الفصل الاول من هذا الكتاب هو مرحلة للتفكير في المستقبل وذلك بقصد التعرف علي المشكلات والاستعداد لحل تلك المشكلات اي ان العمل التخطيطي هو عمل ابداعي يتم من خلاله تحديد اهداف المنظمة والاستراتيجيات والخطط والسياسات والموازنات وغيرها من الادوات العلمية اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وذلك من خلال تامين الاستثمار الامثل لموارد المنظمة .

اما التخطيط التسويقي فهو يعني الاستغلال الامثل للموارد التسويقية في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها التسويقية ويتضمن التخطيط التسويقي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي الى وضع الاهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الاهداف ومن الناحية النظرية فان عملية التخطيط التسويقي تبدو سهلة للغاية فهي تتضمن مراجعة الوضع الحالي وصياغة بعض الفرضيات الاساسية وتحديد الاهداف التسويقية ثم الاسواق المستهدفة واتخاذ القرارات بشأن كيفية تحقيق هذه الاهداف ثم جدولتها ووضع الحسابات اللازمة لتحقيقها

(\*) تستخدم بعض المنظمات لفظ الخطط التسويقية كمرادف للتخطيط التسويقي كما يستعمل البعض الآخر لفظ الخطة التسويقية لوصف احد اجزاء الخطة العامة للمنظمة .

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق العربي والدولي - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ١٩٩٨ ص ١١٠-١١٢ .

وهذه العملية تبدو سهلة نظريا ولكن عند التطبيق العملي تعد من اصعب المهام التسويقية لانها تستوجب تجميع كل العناصر التسويقية في خطة واحدة مترابطة اي ان التخطيط التسويقي يستلزم الربط بين العديد من العناصر والتي من اهمها<sup>(١)</sup>:

١. فلسفة التسويق بالمنظمة من حيث القيم والمعتقدات والآراء ووجهات النظر المسيطرة علي عقلية مديري التسويق ومندوبي المبيعات بالمنظمة .
٢. السياسات والاستراتيجيات التسويقية والتي تشير الي افضل طريقة لتنفيذ البرامج البيعية والتسعير والتربح ....
٣. الجداول الزمنية التي توضع بهدف ربط الاهداف التسويقية بتوقيت معروف في الاجل القصير والمتوسط والطويل المدي .
٤. الخطط التسويقية الفرعية للمناطق والسلع ولمجموعات المشترين.
٥. عمليات التنبؤ التجاري بحاجات السوق من السلع والخدمات بالكميات والاصناف في الوقت والجودة ولمجموعات المستهلكين.

وخلاصة القول ان التخطيط هو عملية عقلانية لعمل الاشياء بطريقة منطقية - ان نفكر قبل ان نعمل وان نتصرف علي ضوء الحقائق بدلا من الاحكام الشخصية .

غير ان عملية التخطيط التسويقي تكتنفها العديد من الصعوبات التي من اهمها<sup>(٢)</sup>:

---

(٢٠١) مالكولم ب. ماكدونالد - الخطط التسويقية كيفية اعدادها : كيفية تطبيقها - ترجمة صالح محمد درويش و د. عبد الله عوض - معهد الادارة العامة - الرياض ١٩٩٦ ص ٣٠ وما بعدها .  
(\*) قد يعتقد البعض ان عملية اتخاذ القرارات هي بمثابة عملية مرادفة للعملية التخطيطية وهذا ليس صحيحا لسببين هما:

١. ان عملية اتخاذ القرارات ترتبط بجميع الوظائف الادارية وليس التخطيط فقط .
٢. ان عملية اتخاذ القرارات تتعدى العملية التخطيطية فهي تصل الي عملية التنفيذ وتقييم النتائج.



١. عدم توافر الارشادات التي توضح كيفية تسيير عمليات التخطيط ابتداء من مراجعة الاهداف الي وضع الاستراتيجيات ثم البرامج التنفيذية والميزانيات ثم مراجعتها مرة اخري حتي تصل الادارة الي حل وسط ومقبول بين ما هو مرغوب فيه وما يمكن تطبيقه في الواقع العملي مع عدم اغفال جميع القيود والصعوبات التي تواجه اي منظمة .

٢. ان النظام التخطيطي نفسه لا يمكن اعتباره طريقة مثالية بحيث يمكن تطبيقه علي اي منظمة دون تمييز وذلك نظرا لاختلاف احجام المنظمات ودرجة التعقيد فيها وكذا طبيعة الهياكل التنظيمية وتنوع العمليات التجارية وخلاصة القول انه لايمكن ايجاد نظام موحد يناسب جميع المنظمات لو يمكن تطبيقه دون ادخال بعض التعديلات الاساسية عليه حتي يتناسب مع احتياجات كل منظمة .

٣. ان الدرجة التي يمكن ان تصل اليها المنظمة في ايجاد خطة موحدة ومتناسقة لاجمالها تعتمد علي عمق الفهم لدي هذه المنظمة لعملية التخطيط التسويقي ومدى ادراك الادارة بكافة مستوياتها لهذا المفهوم .

#### انواع التخطيط :

اوضحنا ان التخطيط تضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة فهو اذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها (\*) ....

---

(\*) قد يعتقد البعض ان عملية اتخاذ القرارات هي بمثابة عملية مرافقة للعملية التخطيطية وهذا ليس صحيحا لسببين هما:

١. ان عملية اتخاذ القرارات ترتبط بجميع الوظائف الادارية وليس التخطيط فقط .
٢. ان عملية اتخاذ القرارات تتعدى العملية التخطيطية فهي تصل الي عملية التنفيذ وتقييم النتائج.

كما انه فعالية ادارية مستمرة لان الادارة لا تصل الي نقطة معينة لا تحتاج بعدها الي تخطيط ولا يعني ذلك ان الادارة لا تكتمل اعدادها لخطه معينة بل ان اعداد اي خطه لا ينهي الوظيفة التخطيطية بل يعيد توجيهها نحو الخطط الفرعية المنبثقة عنها وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنيا مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية<sup>(١)</sup> وهنا تجدر الاشارة الي ان التخطيط ينقسم الي نوعين اساسيين هما :

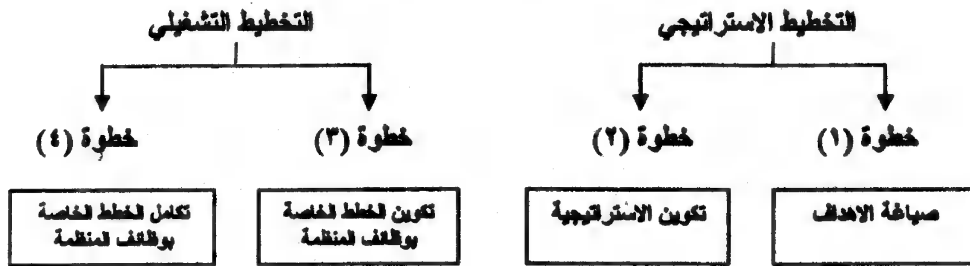
#### ١- التخطيط التشغيلي:

وهو ذلك التخطيط الي يذهب اهتماماته علي فعاليات المنظمة ( اي وظائف المنظمة من انتاج وتسويق و تمويل ... )

#### ٢- التخطيط الاستراتيجي:

وهو ذلك التخطيط الذي يذهب اهتمامه علي عملية صياغة الاهداف والشكل التالي يسهم في ايضاح العلاقة بين هذين النوعين من التخطيط :

### شكل رقم (١٥) العلاقة بين التخطيط التشغيلي والاستراتيجي



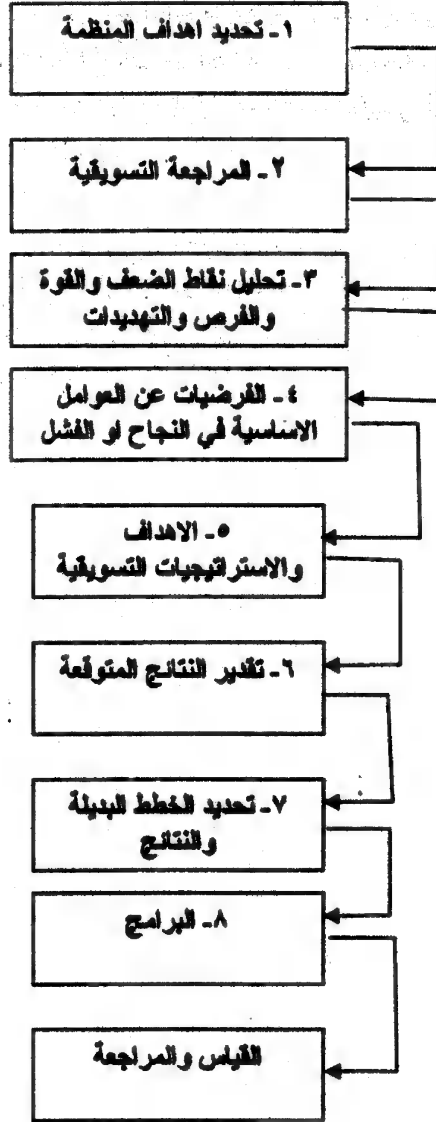
(١) د. خليل محمد الشماع - مبادئ الادارة - مرجع سبق ذكره ص ١٠١ وما بعدها .

## - خطوات التخطيط التسويقي :

لا تختلف خطوات التخطيط باختلاف طبيعة الأنشطة فهذه الخطوات تتصف بالعمومية مع مراعاة أن كل ما يحدث من اختلاف يندرج تحت المدي الزمني الذي تغطي الخطة أو اساليب التنبؤ المستخدمة أو الاهداف أو ادوات تنفيذ الخطة .....

ومثل هذه الاختلافات قد ترجع الي عدد من العوامل من بينها العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية بالإضافة الي اختلاف توجهات ومهارات القائمين بالتخطيط وعموما فان التخطيط التسويقي يمر بالمراحل التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١٦)  
خطوات التخطيط التسويقي (١)



(١) المرجع السابق ص ٣٩ .

- التخطيط التسويقي ودورة حياة المنظمة :  
من المعروف ان المنظمة تمر بالمراحل التالية :

#### ١- مراحل التكوين والابداع "التقديم" :

في هذه المرحلة تكون المنظمة علي درجة عالية من المرونة والاستجابة الي التغيير في احتياجات العملاء كما ان للمديرين يكونوا علي اتصال دائم مع العملاء والموظفين لذا فان استخدام التخطيط التسويقي في هذه المرحلة لا يقدم اي فائدة ملموسة تبرر استخدامه وتكاليفه .

#### ٢- مرحلة التوجيه (مرحلة النمو) :

وهنا يتم التفرقة بين حالتين :

- الحالة الاولى ان يعهد لعملية التخطيط التسويقي الي شخص واحد يكلف باعداد الخطة التسويقية وعليه ان يقدم في النهاية تقريراً متكاملًا عنها كما ان خطوات عملية اقرار الخطة والموافقة عليها تكون موضحة بشكل نهائي .
- الحالة الثانية ان يعهد بعملية التخطيط التسويقي الي مجموعة من الافراد بحيث يتم توجيههم الي المعلومات المطلوب اعدادها كل في مجال عمله وتخصصه ويقع عليهم جميعا عبء اعداد الخطة وتقديمها الي الادارة العليا .

#### ٣- مرحلة التفويض (مرحلة النضج) :

وهنا يتم التفويض بشكل كبير عند اعداد الخطة املا في الحصول علي مدخلات عالية الجودة من قبل الاشخاص المشاركين في عملية الاعداد وكذلك الي مستويات عالية من الالتزام من قبل هؤلاء الاشخاص مع ملاحظة ان التفويض هنا يكون لكافة فروع المنظمة حيث يقوم كل فرد باعداد خطة التسويق وارسالها الي المركز الرئيسي الذي يقوم بالتنسيق بين هذه الخطط وصولا الي الخطة التسويقية المتكاملة .

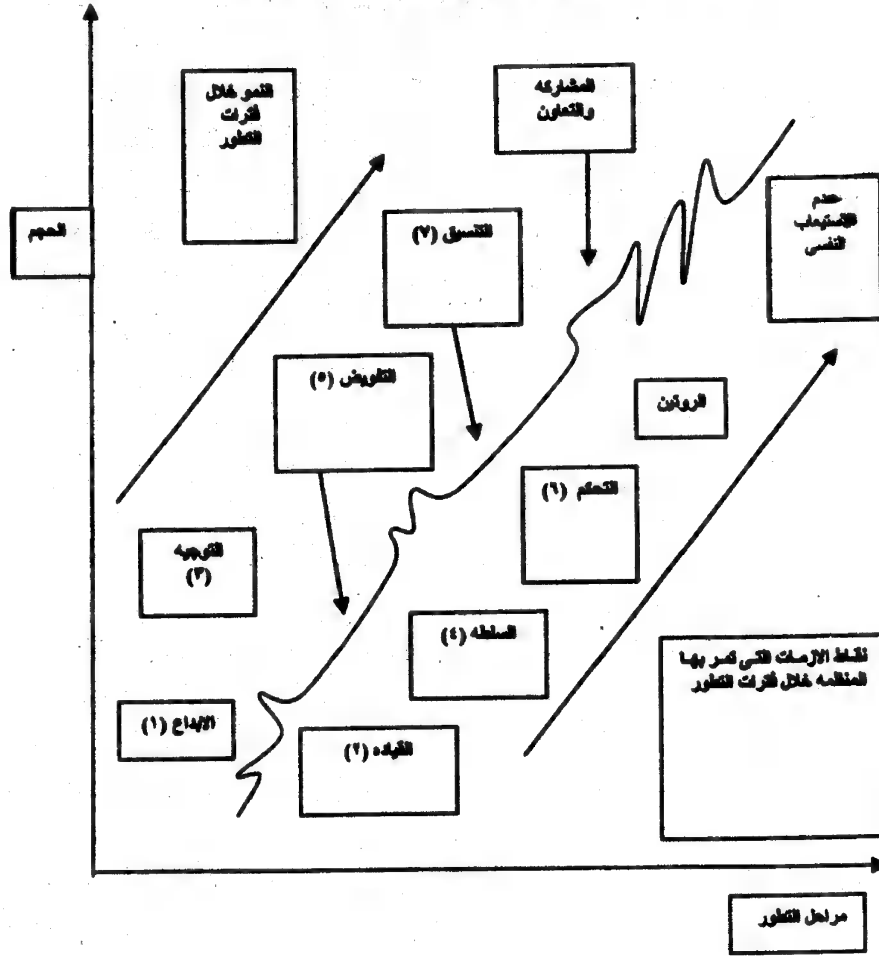
#### ٤- مرحلة التنسيق (مرحلة الاشباع):

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد استوعبت دروس ومشكلات مرحلتَي التوجيه والتفويض ومن ثم يتم التأكيد على أهمية التوجيه من اعلى الهرم التنظيمي الي اسفله كما يتم التركيز على أهمية التنسيق لمساعدة المنظمة على الاستغلال الامثل لمواردها وفي هذه المرحلة يكون هناك ادراك تام لأهمية التخطيط .

#### ٥- مرحلة المشاركة (مرحلة الانحدار):

في هذه المرحلة تكون بيئة العمل في المنظمة قد تغيرت لتطور اعمالها ومن ثم يصبح من الضروري تغيير او تعديل اجراءات التخطيط التسويقي بما يواكب هذا التغيير لذا فان عملية الابداع تصبح عظمة الأهمية في هذه المرحلة والشكل التالي يسهم في ايضاح المعنى السابق :

شكل رقم (١٧)  
التخطيط التسويقي ودورة حياة المنظمة<sup>(١)</sup>



(١) د. مالكوم هـ ب - مرجع سبق ذكره - ص ٣١٥

## - أهمية التخطيط التسويقي :

يفيد التخطيط التسويقي في المجالات الآتية (١) :

١. تمكن ادارة التسويق من التفكير المبكر والمنظمة في كافة الامور المتعلقة بالنشاط التسويقي .
٢. ضمان اعلي درجات التنسيق والتكامل للجهود التسويقية المختلفة في منظمات الاعمال .
٣. الاستغلال الامثل للموارد المتاحة مما يؤدي الي خفض تكاليف التسويق .
٤. ضمان التكامل والتوازن بين الاقسام المختلفة في المنظمة .
٥. المساعدة في معرفة وتحديد مصادر المميزات النسبية وتحديد الاهداف والاستراتيجيات .
٦. تطوير الكفاءة في أداء الاعمال من خلال احساس المسؤولين بالعلاقات المتبادلة بين الادوار المختلفة .
٧. خفض الوقت اللازم للقيام بالانشطة التسويقية المخططة لان الأداء سيقصر علي العمل الضروري بالاضافة الي إمكانية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من اجزاء العمل التسويقي .

## - التخطيط التسويقي ومستوي دعم الادارة العليا :

هنا يمكن تحديد اربعة مستويات لمدي قبول الادارة العليا للتخطيط التسويقي هي :

١. المستوي الاول : تجاهل التخطيط التسويقي تماما .
٢. المستوي الثاني : معاملة التخطيط التسويقي بلا مبالاة كما لو كانت المنظمة تتحدث غنة ولاكنها لا تطمح في تحقيق اي نتائج نهائية من ذلك .

---

(١) ديشر العلق وأخرون - ادارة التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٥٢ وما بعدها .



٣. المستوى الثالث : التعامل مع التخطيط التسويقي بشكل جاد ونسبياً حيث يؤخذ في الاعتبار وبشكل محدود توزيع المصادر والموارد علي بعض العمليات اذا ارادت المنظمة الحصول علي نتائج جيدة .

٤. المستوى الرابع : يؤخذ التخطيط التسويقي بشكل جاد تماماً كما يكون هناك تأكيد علي ان التخطيط التسويقي لا يعني توزيع الموارد فقط بل ان نتائج عملية التخطيط قد تؤدي الي تغيير اتجاه وطبيعة اعمال المنظمة كما قد يغير معة الهيكل التنظيمي للسلطة فيها .

ومن هنا فانه يجب الا ننظر الي التخطيط التسويقي علي انه مجرد عمليات اقتصادية تم تصميمها لاستخدام المصادر بشكل فعال فقط ولكن يجب ان ننظر اليه علي انه الميكانيكية التي تغير واقع المنظمة الداخلي استجابة للتغيرات الخارجية كما ينبغي ان تدرك انه علي قدر دعم الادارة العليا للتخطيط التسويقي يتحدد قدرة المنظمة علي مواجهة المخاطر والاستعداد لمواجهة تهديد البيئة ومن ثم فانه يجب ان لا يقل دعم الادارة العليا للتخطيط التسويقي عن المستوى الثالث لان اي مستوى اقل من ذلك يعتبر بمثابة اضاءة للوقت والجهد <sup>(١)</sup> .

#### - التخطيط الاستراتيجي <sup>(\*)</sup> :

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي عملية تحديد اهداف المنظمة علي المدى المتوسط والطويل مع تحديد السبل التي تسمح بتحقيق هذه الاهداف بافضل الطرق واقل التكاليف ولا يصاغ التخطيط الاستراتيجي ضمن مستوى واحد من المستويات التخطيطية في المنظمة بل هو خلاصة جهود تخطيطية تتم في المستويات التخطيطية الثلاثة والمتمثلة في مستوى المنظمة ككل ثم مستوى كل وحدة ادارية ثم مستوى كل وظيفة من الوظائف التي تتضمنها الوحدات الادارية وذلك علي النحو التالي <sup>(٢)</sup> :

(١) مالكولم هـ ب ماكدونالد - الخطط التسويقية - مرجع سبق ذكره ص ٣٣٢ .

(٢) د يوسف ابو فارة - التدقيق التسويقي - الادبية للطباعة والنشر - مدينة الخليل ٢٠٠١ ص ٤٠ وما بعدها .

(\*) يقصد بالاستراتيجيه بصفه عامه ذلك الطريق الذي يمكن ان نسلكه للوصول الي الاهداف المتوسطه وطويله المدى

## ١- التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المنظمة :

وهنا نجد ان كوتلر يشير الي ان التخطيط هنا يجب ان يراعي لربعة أنشطة تخطيطية هي :

١. تحديد رسالة المنظمة اي تحديد العمل الذي تمارسه المنظمة وتحديد المستهلك والقيمة التي تحققها له المنظمة ومستقبل عمل المنظمة وهنا يشير الي ان الرسالة الجيدة للمنظمة تتميز بثلاثة خصائص :

- أ- التركيز علي عدد محدود من الاغراض .
- ب- التاكيد علي عدد من السياسات والقيم التي تود ان تشبعها المنظمة .
- ج- تحديد المستويات التنافسية الرئيسية ( مدي الصناعة والمنتجات والقطاعات التسويقية ... )

٢. تحدي وحدات العمل الاستراتيجية حيث ينبغي ان يتم ذلك في ضوء عملية اشباع حاجات المستهلك وهذه الوحدات الاستراتيجية عادة ما تتميز بثلاث خصائص هي :

- أ- انها تعبر عن عمل منفرد او مجموعه اعمال لها صلة مشتركة ويمكن التخطيط لها بصورة منفصلة عن باقي المنظمة

- ب- وحدة الاعمال الاستراتيجية لها المنافسون الخاصون بها
- ج- لها مدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي ويقوم بالرقابة علي معظم العوامل التي تؤثر في الاداء

٣. تخصيص الموارد لكل وحدة فالهدف من تحديد وحدات العمل الاستراتيجية هو المساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل وحدة اعمال وتخصيص الاموال اللازمه لها وذلك بالاستعانة بالكثير من الادوات والتي منها مصفوفة الحصة / النمو التسويقي / مصفوفة الاشارات الضوئية

٤. التخطيط لآعمال جديدة حيث انه يجب على الاداره اذا لمست ان هناك فجوة بين المبيعات والارباح المتوقعه وبين ما تطمح الى تحقيقه ان تسعى الى تطوير اعمال جديدة تحقق طموح الاداره

ب- التخطيط على مستوى الوحدات الادارية " التخطيط التكتيكي " :

حيث اشار كوتلر ان التخطيط عن هذا المستوى يتضمن ثمانى خطوات هي :

١- تحديد رسالة الوحدة الادارية التي ينبغي ان تكون ضمن رسالة المنظمة ومنسجمة تماما معها .

٢- التحليل الدقيق للبيئة الخارجية وذلك من خلال انشاء نظام دقيق للمخابرات التسويقية يمكن من التعرف على الفرص والتهديدات الكامنة في هذه البيئة وادراكها .

٣- تحليل البيئة الداخلية بما يمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف التي تتواجد داخل تلك الوحدات بما يمكن من تقليص عناصر الضعف الى ادنى حد ممكن والاستغلال الافضل لعناصر القوة .

٤- صياغة الاهداف وهنا ينبغي مراعاة ما يلي :

أ- ترتيب الاهداف بشكل هرمى من الاكثر اهمية الى الاقل اهمية.

ب- ان تصاغ بأسلوب كمى بقدر الامكان .

ج- ان لا تحتوي على اى تعارض.

د- ان تكون ممكنة التحقيق .

هـ- صياغة استراتيجىة الاعمال حيث توجد العديد من الخيارات

الاستراتيجية التي تمكن الوحدة الادارية الاختيار من بينها

ومن بين تلك الاستراتيجيات :

- استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة .
- استراتيجية التميز.
- استراتيجية التركيز.

هذا ويلاحظ ان فهم الفرق بين الخطة التكتيكية والخطة الاستراتيجية وارتباطها بصفتي الكفاءة والفاعلية اي كونها كفاء ومؤثرة وفعالة يعد نقطة البداية في عمليات التخطيط التسويقي ويمكن ايضاح ذلك من خلال الرسم التالي :

شكل رقم (١٨)  
الفرق بين الخطة التكتيكية والخطة الاستراتيجية  
واثر ذلك علي الكفاءة والفاعلية التسويقية

#### الخطط الاستراتيجية

		فعال	غير فعال
الخطط التكتيكية	كفاء	تزدهر وتنمو	تموت بهبطيء
	غير كفاء	تحافظ علي بقائها فقط	تموت سريعا

ومن الرسم لاحظ ان المحور الافقي يمثل الخطط الاستراتيجية اما المحور الراسي فيمثل الخطط التكتيكية حيث لاحظ ان المنظمات التي تتمتع بخطط استراتيجية فعالة وخطط تكتيكية كفاء تنمو وتزدهر اما المنظمات التي لديها خطط استراتيجية فعالة غير ان خططها التكتيكية غير كفاء فانها تحافظ علي بقائها فقط والمنظمات التي لديها الخطط الاستراتيجية غير فعالة وخطط تكتيكية كفاء فانها تموت ببطء والمنظمات التي لا يوجد لها خطط استراتيجية فعالة ولا خطط تكتيكية كفاء فانها تموت مبكرا .

٦- صياغة البرامج حيث يتم ترجمة الخيار الاستراتيجي الذي ستبناه الوحدة الادارية الي برامج عمل تفصيلية .

٧- التنفيذ حيث اكد peters <sup>(١)</sup> ان تحقيق النجاح في عملية التنفيذ لا يعتمد علي الاستراتيجية فقط بل هناك عناصر اخري تتمثل في الهيكل الاداري والقيم المشتركة والمهارات والعاملين بالوحدات الادارية .

٨- الرقابة والتغذية العكسية وهنا يلاحظ ان للتغيرات التي تحدث في الاسواق تكون دائما اسرع من التغيرات التي تطرأ علي استراتيجية المنظمة لذا فان علي المنظمة ان تلاحق هذه التغيرات حتي لا تفقد فاعليتها .

ج- التخطيط علي المستوي الوظيفي "التخطيط التشغيلي" :

وهنا نجد ان كوتلر قد اشار الي ان التخطيط يجب ان يتضمن اربع نقاط اساسية هي :

---

(1) peters , Thomas J., and robert H. water man is search of excellence : lessons from American's best-run companies , new york : harper grow 1982 pp 9 - 12 .

١- تحليل الفرص التسويقية طويلة الامد من اجل استغلال هذه الفرص في تطوير الأداء وتحسينه وذلك يتطلب وجود نظام معلومات تسويقي فعال بالاضافة الي وحدة مستقلة لبحوث التسويق .

٢- تطوير استراتيجيات التسويق حيث يلاحظ ان الاستراتيجيات التسويقية قد تركز علي سوق واحد او اسواق متعددة كما انها قد تركز عل مرحلة واحدة من مراحل نمو السلعة ومن ثم فان الامر يتطلب مراجعة مستمرة لهذه الاستراتيجيات حتي تتواءم مع اي تغيرات تطرأ عل بيئتها الخارجية .

٣- تخطيط برامج التسويق حيث ان تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب تحويلها الي برامج تسويقية وهذا في حد ذاته يتطلب اتخاذ ثلاثة قرارات رئيسية هي:

- تحديد مستوي النفقات التسويقية الضرورية لتحقيق الاهداف التسويقية .
- تحديد كيفية تقسيم موازنة التسويق بين عناصر المزيج التسويقي.
- تحديد المخصصات المالية اللازمة للمكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي .

٤- ادارة جهود التسويق اي بناء تنظيم تسويقي قادر علي تحقيق الرقابة الكافية علي تنفيذ الخطة التسويقية وذلك يتطلب من مدير التسويق القيام بالمهام التالية :

- تنسيق عمل جميع العاملين في التسويق .
- الاختيار الدقيق للعاملين في مجال التسويق .
- العمل بصورة متقاربة ومتكاملة مع كافة المديرين المسؤولين بالمنظمة .

## - طرق التخطيط التسويقي:

توجد ثلاثة طرق رئيسية لممارسة التخطيط التسويقي هي<sup>(١)</sup>:

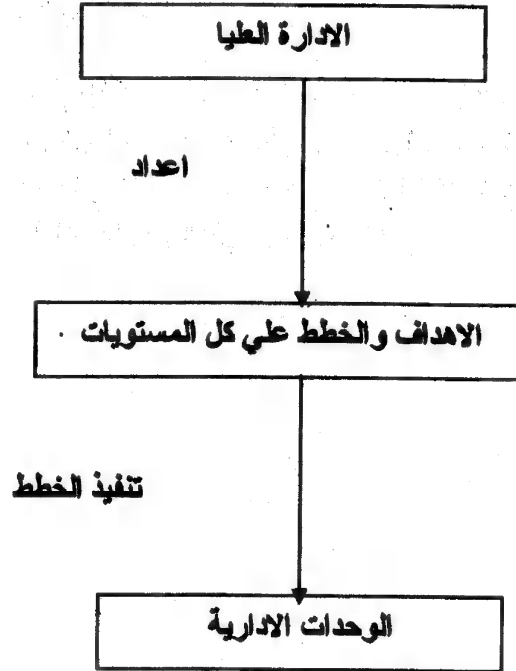
### ١- التخطيط من اعلي الي اسفل :

ويتم ذلك من خلال قيام الادارة العليا بتحديد الاهداف والخطة العامة للمنظمة وكذا الاهداف والخطة الخاصة لكل وحدة تنظيمية ويقتصر دور الوحدات التنظيمية هنا علي تنفيذ الخطط في محاولة لتحقيق الاهداف التي حددتها الادارة العليا و الشكل التالي يوضح ذلك .

---

(١) د.حسين علي - التسويق الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية - سلسلة الرضا للمعلومات - دار الرضا للنشر ٢٠٠٠ ص ٨٤ .

شكل رقم (١٩)  
التخطيط من اعلي الي اسفل

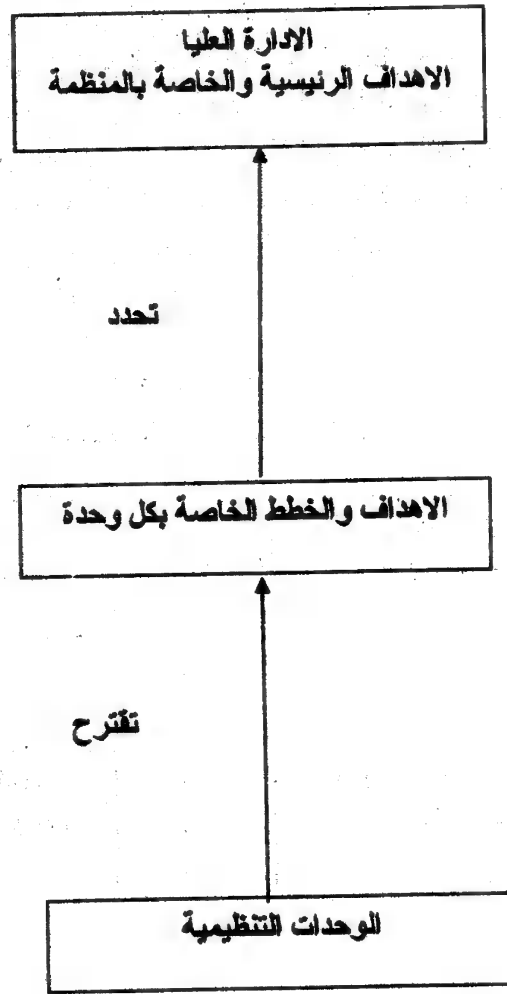


٢. التخطيط من اسفل الي اعلي :

وتضمن هذه الطريقة فلسفة معاكسه تماما للطريقة الاولى حيث تقوم كل وحدة تنظيمية بتحديد اهدافها ووضع الخطط الخاصة بها ومن ثم تقوم الادارة العليا بتجديد الاهداف والخطة العامة للمنظمة والشكل التالي يسهم في اضاح هذا المعني :



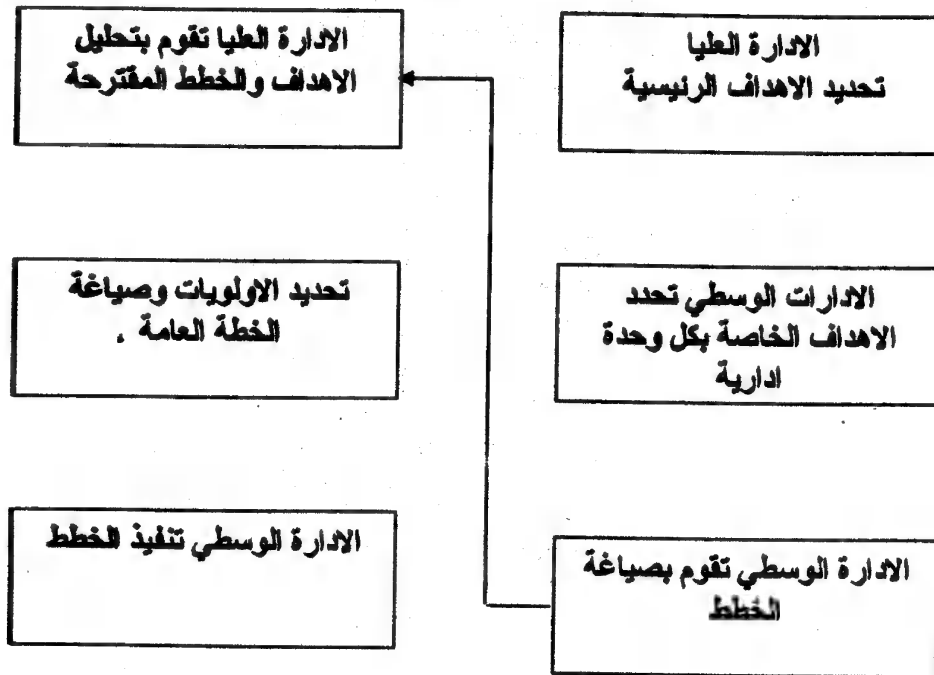
شكل رقم (٢٠)  
التخطيط من اسفل الى اعلى



### ٣- التخطيط اعلي - اسفل - اعلي "التخطيط علي الطريقة اليابانية":

وهنا يتم اشراك المسؤولين في كافة المستويات الادارية في تحديد اهداف وحداتهم التنظيمية وفي وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الاهداف حيث تقوم الادارة العليا بتجديد اولي للاهداف العامة للمنظمة وتطلب من الادارات الوسطي ان تضع اهدافها وخططها ثم تقوم الادارة العليا بتقييم تلك الاهداف والخطط ومن ثم تقوم باعادة صياغة الخطة العامة وتشارك الادارات الوسطي في وضع الخطة النهائية بما ينسجم مع هذه الخطة والشكل التالي يسهم في الايضاح :

شكل رقم (٢١)  
التخطيط علي الطريقة اليابانية



- الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط التسويقي :

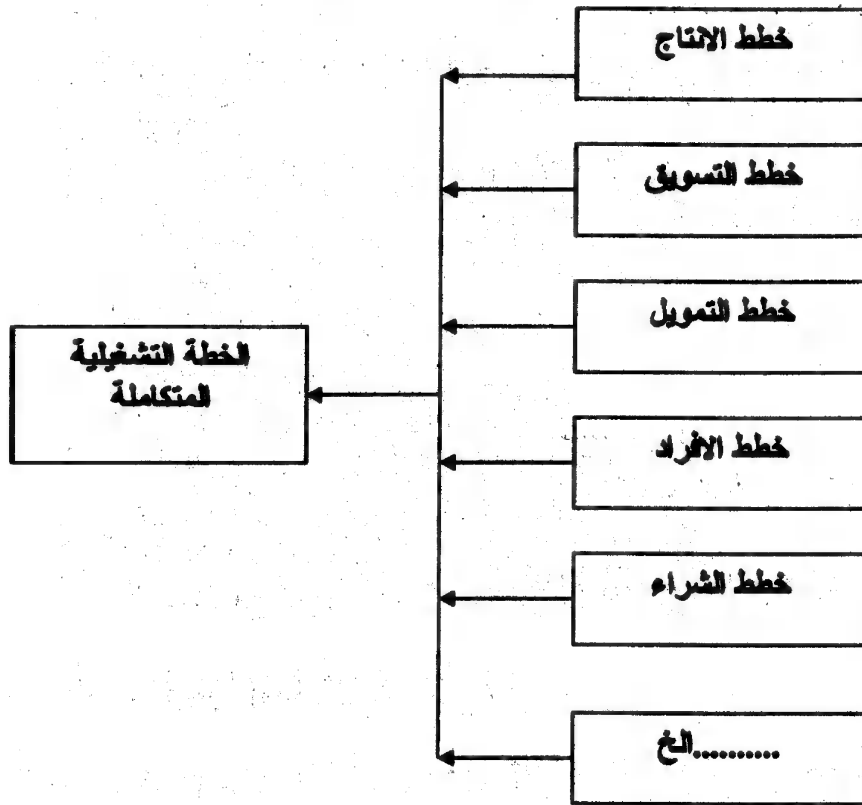
تتمثل اهم الصعوبات التي تواجه التخطيط التسويقي فيما يلي :

١. الخلط بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وبين التخطيط قصير المدى .
٢. الفصل بين الوظيفة التسويقية والوظائف الاخرى .
٣. الخلط بين وظيفة التسويق والمفهوم الحديث للتسويق الذي يهتم بتجديد احتياجات العملاء وتلبية هذه الاحتياجات .
٤. العقبات التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي:
٥. عدم وجود المعرفة والمهارات الضرورية .
٦. عدم القدرة علي تحديد اولويات الاهداف .
٧. عدم استقرار الادارة وكثرة تغيير مديري التسويق .
٨. عدم وجود طريقة تنظيمية لانجاز عمليات التخطيط التسويقي .
٩. الخلط بين اجراءات التخطيط التسويقي ومخرجاته .
١٠. الضعف في اجراء التحليلات المتعمقة للظواهر والمشكلات .

- الخطة التسويقية (التخطيط التشغيلي) :

ذكرنا ان هذا النوع من التخطيط ينصب اهتمامه علي وظائف المنظمات حيث يتم التركيز هنا علي وضع الخطط التفصيلية لكل وظيفة من وظائف المنظمات ثم العمل علي ايجاد التكامل بين هذه الخطط والشكل التالي يسهم في ايضاح هذا المعني :

شكل رقم (٢٢)  
التكامل في ظل التخطيط التشغيلي



وهنا يتم اعداد الخطة التسويقية الكلية عن طريق ادماج الخطط التسويقية لكل قسم من اقسام ادارة التسويق فاذا كانت ادارة التسويق تعد طبقا لهيكل وظيفي فان ادارة التسويق تعد خطة لكل وظيفة من وظائف التسويق حيث تكون هناك خطة للقرارات السلعية واخرى للتوزيع وثالثة للتسعير وهكذا اما اذا كانت ادارة التسويق تتبع اسلوبا سلعيا في هيكلها الاداري فقد تعد خطة لكل سلعة من السلع المنتجة كذلك اذا كان تنظيم ادارة التسويق قائم على اساس القطاعات الجغرافية للسوق فيجب اعداد خطة لكل قطاع من قطاعات السوق التي يتعامل معها المشروع .

وعموما فانه مهما كان المعيار المستخدم فان الخطة التسويقية يجب ان تتضمن العناصر التالية<sup>(١)</sup>:

١. الفترة الزمنية التي يجب تنفيذ الخطة خلالها .
٢. الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها خلال تلك الفترة .
٣. المسؤول عن تحقيق كل هذه الاهداف .
٤. الاعمال والنشاطات الواجب تنفيذها بقصد تحقيق الاهداف .
٥. الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الاعمال .
٦. المدة الزمنية التي يجب خلالها تنفيذ كل هذه الاعمال .
٧. المسؤول عن تنفيذ كل هذه الاعمال .

وقد اوضح كوتلر ان مداخل بناء وتنمية الخطط التسويقية التشغيلية يتم علي النحو التالي<sup>(٢)</sup> :

١. التخطيط عل اساس حجم المبيعات .
٢. مدخل التخطيط علي اساس الربح المستهدف .
٣. مدخل تعظيم الربح .
٤. المدخل التاريخي .

اما عن مكونات الخطة التشغيلية فقد اوضح كوتلر انها تتكون من :

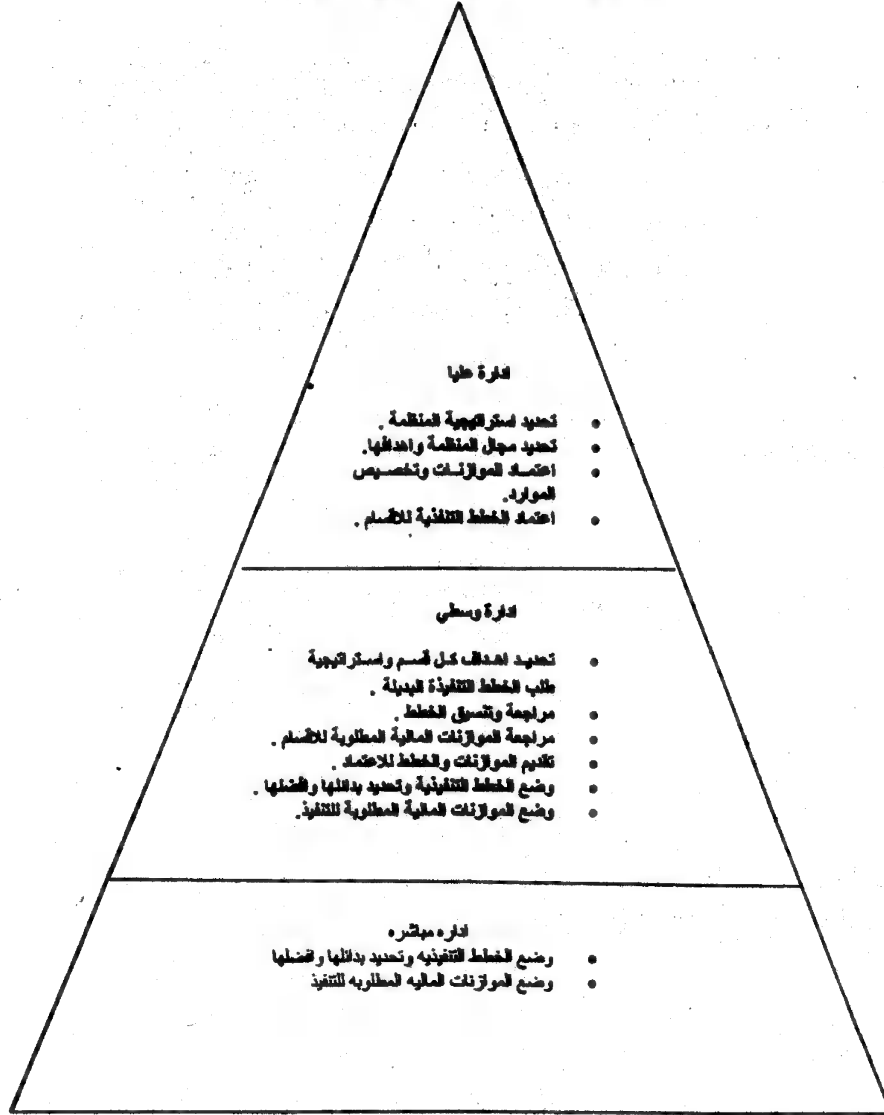
١. ملخص مختصر يتضمن الاهداف الرئيسية والمقترحات وقائمة محتويات الخطة علي ان توضع بالطريقة التي تمكن الادارة العليا من فهمها بصورة سريعة .
٢. الموقف التسويقي الحالي وهنا يتم عرض البيانات التاريخية عن السوق والمنتوج والمنافسة والبيئة الخارجية .
٣. الاهداف والاستراتيجيات .
٤. البرامج والموازنات التقديرية .

---

(١) د.حسين علي - للتسويق - مرجع سبق ذكره ص ٩٤ .

(2) p.h.kotler . op. cit., pp 253-10 .

**شكل رقم (٢٣)**  
**هرمية الخططة والمستوي الإداري**



## - ادوات التخطيط التسويقي :

من المعروف ان اي خطة لابد وان تقوم علي دعائمين اساسيين وخمسة عناصر امام الدعائتين فهما الاهداف والتنبؤات لما للعناصر فهي السياسات والبرامج والاجراءات والوسائل والادوات والموازنة التخطيطية ونظرا لان الاجراءات تختلف من وظيفة الي اخري ومن منشأة لغيرها كذلك فان الوسائل والادوات سواء ما كان منها ماديا او بشريا يعتمد علي ظروف كل منشأة وامكانياتها المتاحة وطبيعة نشاطها والموازنة التخطيطية في مجال التسويق تخرج في قواعدها العامة عن الموازنات التخطيطية لكافة المجالات لذا فاننا سوف نوضح تلك الادوات بشيء من الايجاز اما التركيز الاكبر فسوف يكون علي الاهداف والسياسات مع استعراض طرق التنبؤ .

### اولاً : الاهداف التسويقية :

يقصد بالهدف بصفة عامة ما نسعي الي تحقيقه وهو قد يأخذ احد الصور التالية<sup>(١)</sup> :

- أ- غايات : وهي تلك الاهداف ذات الامل القصير .
- ب- اغراض : وهي تمثل الجانب السلوكي للهدف او ما يطلق عليه بالعامية لفظ النية .

ويتم تحقيق هذه الاهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات التي تطلب بشكل اساسي:

- أ- البدء بتحقيق الهدف العام .
- ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام من اجل تحقيق هذا الهدف .
- ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد واكتشاف وسائل اكثر تحديدا لتحقيقه .

---

(١) د. محمد الصيرفي - مفاهيم ادارية حديثة - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٣ ص ٢٠ وما بعدها .

وهنا تجدر الإشارة الي ان المديرين الاكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لاهمية وضع اهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة علي التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الاهداف كما يجب علي المديرين ان يكونوا علي فهم قوي بالمؤثرات التي تشكل اهداف المنظمة مع الادراك الكامل ان هذه الاهداف في ظل المفهوم الحديث للتسويق وطبيعة البيئة المنافسة التي يوجد بها ينبغي ان تدور حول النقاط التالية<sup>(١)</sup> :

١. الاستمرار والبقاء .
٢. نصيب متزايد من السوق في الاجل الطويل .
٣. نصيب من السوق في الاجل القصير .
٤. ربحية متزايدة ايا كان اسلوب تحديدها ومفهومها لدي المنظمة .
٥. قوي المشروع ونفوذ من حيث نصيبه من السوق او قيادته الصناعية الي غير ذلك .
٦. سمعة وهبة المشروع .

#### - انواع الاهداف :

هناك تقسيمات عديدة للاهداف من اهمها التقسيم علي النحو التالي :

١- الاهداف الاستراتيجية وهي تلك الاهداف التي توضع بمعرفة الادارة العليا وتتركز علي المسائل العامة والعريضة والمدي الزمني لهذه الاهداف ما بين خمسة الي عشر سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدي .

٢- الهدف التشغيلي وهو هدف يوضع بمعرفة الادارة الوسطي ويكون في ضوء الاهداف الاستراتيجية ويقع مداه الزمني ما بين اكثر من سنة واقل من خمسة سنوات وهو متوسط الاجل .

---

(١) د. هاني حامد الضمور - تسويق الخدمات - دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ ص ١٢٥ .



٣- الهدف التكتيكي وهو يوضع بمعرفة الادارة المباشرة ويكون في ضوء الهدف التشغيلي ومدة الزماني ما بين شهر و اقل من سنة وهو هدف قصير الاجل .

وفيما يلي جدولاً يوضح امثلة لهذه الاهداف الثلاثة .

جدول رقم (٤)  
الاهداف التسويقية (١)

مستويات الاهداف	التطبيقات
الهدف الاستراتيجي	جعل العاملين اكثر فهما واهتماما بالعملاء
الهدف التشغيلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الافراد .</li> <li>• دعم الطرق الادارية - دعم سياسة الافراد - دعم سياسة التدريب الداخلي - دعم لجراءات التحفظ .</li> </ul>
الهدف التكتيكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان العاملين يجب ان يفهموا لماذا يتوقع منهم ان يتصرفوا بطريقة معينة او يجب عليهم دعم موقف معين .</li> <li>• يجب تطوير المنتجات بصفة مستمرة خلال فترة طرحة بالاسواق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي .</li> </ul>

٤- الهدف التعادلي وهو ذلك الهدف الذي يمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء .

٥- الهدف التحسيني وهو ذلك الهدف الذي يضمن رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة كفء .

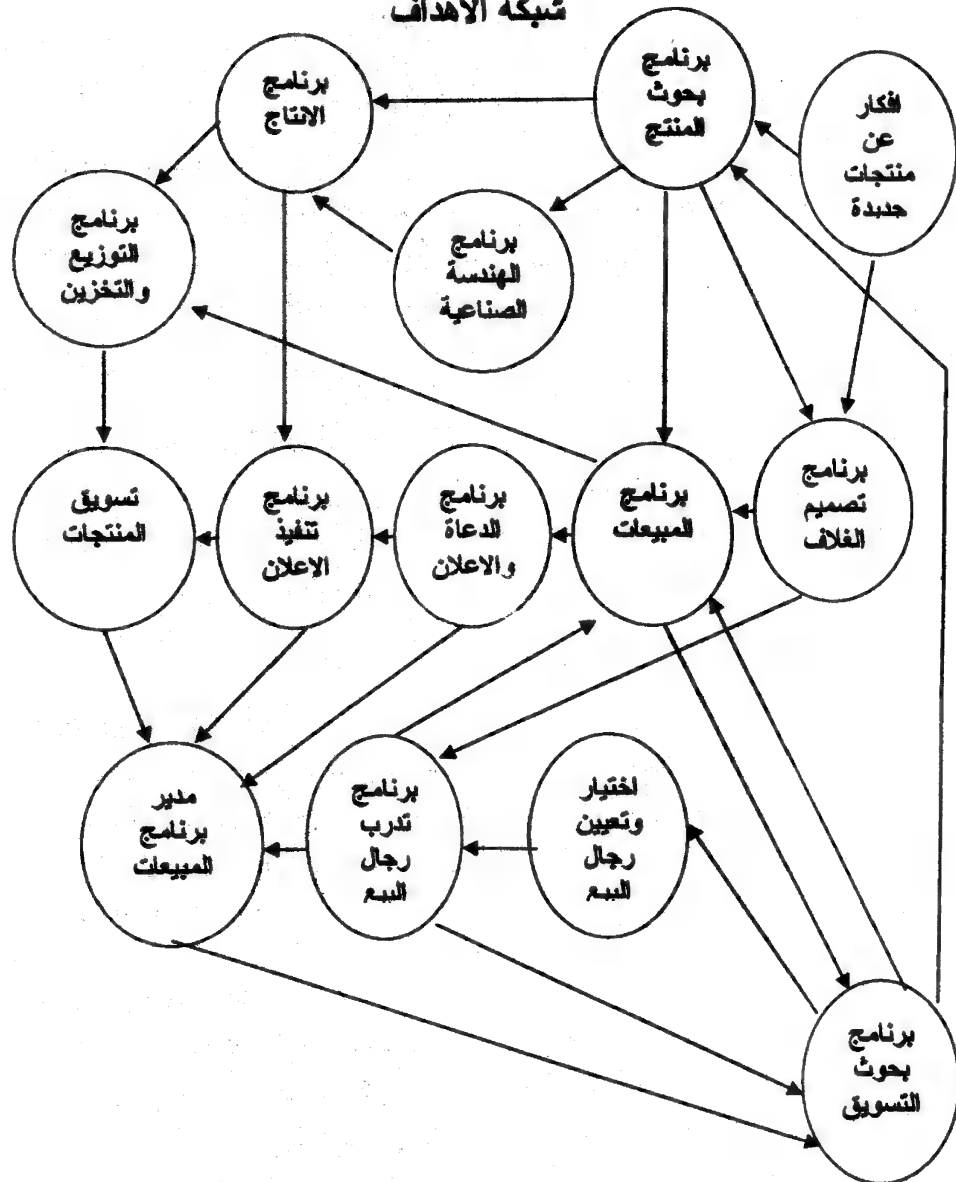
(1) louis A, allen , management and organization newyork mcgrawhill 1978 pp 12-15.

## خصائص الاهداف :

### ١- تشابك الاهداف :

بما يعني ان تحقيق الاهداف لا يتم علي شكل خط مستقيم بل ياخذ شكل شبكة تتصل حلقاتها ببعضها البعض مع مراعاة ان اهداف الوحدات الادارية مكملة لبعضها البعض وليست متناقضة لان المنظمة لا يمكن ان تعمل بكفاءة في ظل وجود اهداف متناقضة ويوضح الشكل التالي شبكة الاهداف .

شكل رقم (٢٤)  
شبكة الاهداف



ويوضح الشكل ان تحقيق اهداف البرامج المختلفة يتوقف علي تحقيق برامج في نفس المستوي او مستوي اعلي او ادني من المستويات الادارية .

## ٢- تعدد الاهداف :

ان تحديد الاهداف العامة للمنظمة لايعني تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الاهداف لكل مستوي اداري يتراوح ما بين خمسة الي عشرة اهداف في المتوسط ويفضل ان لا يزيد عدد الاهداف عن عشرة اهداف فقط .

## ٣- الدفع المتبادل للاهداف :

حيث يجب ان يؤدي تحقيق اهداف المنظمة الي تحقيق اهداف العاملين بها ومن ثم يؤدي الي تحقيق اهداف العاملين الي حفزهم لعمل شيء مقابل ذلك وهو تحقيق اهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع .

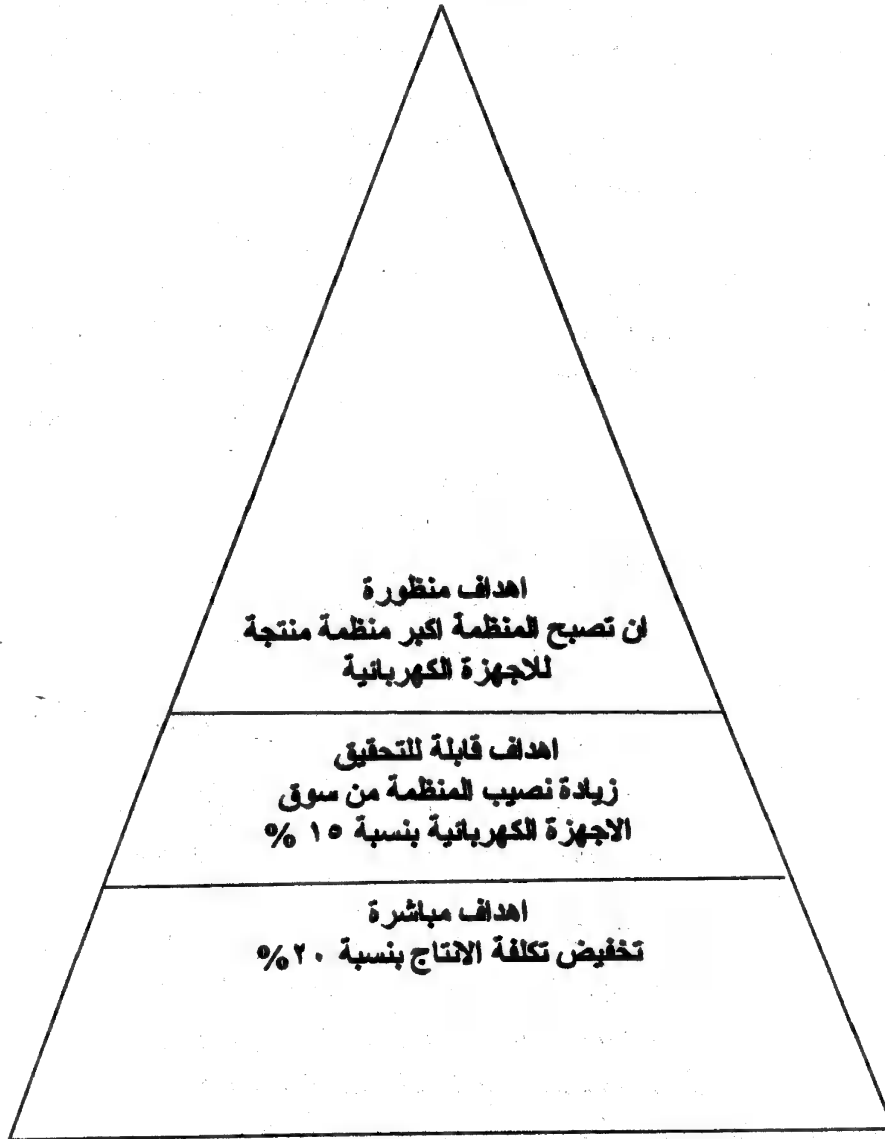
## ٤- استبدال الاهداف :

ونقصد به انه في الظروف الغير عادية تستطيع المنظمة ان تضع اهدافا اخري تمكنها من مواجهة الامور الطارئة ولكن ينبغي ان يكون ذلك لفترات محدودة ولا عدلت اهداف المنظمة الطويلة والقصيرة المدي .

## ٥- هرمية الاهداف :

ويقصد به ان الاهداف يجب ان تتدرج من اهداف منظورة تمثل الانجازات المرغوبة اكثر بالنسبة للمنظمة ثم اهداف قابلة للتحقيق وهي التي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لانجازها ثم اهداف مباشرة امكن الوصول اليها ويسهم الشكل التالي في ايضاح هذا المعني .

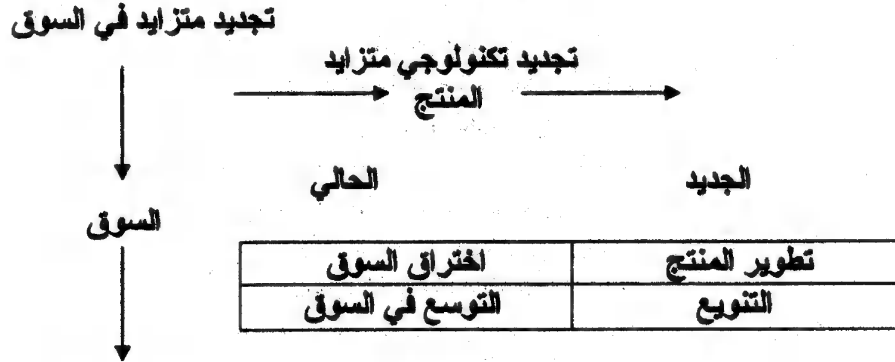
شكل رقم (٢٥)  
هرمية الاهداف



### - تحديد الاهداف التسويقية :

نكرنا ان الهدف هو ما نسعي الي تحقيقه اما الهدف التسويقي فهو امر يتعلق بالمنتجات والاسواق فقط اي ان ما نسعي الي تحقيقه في مجال التسويق ينبغي ان ينحصر في مجال المنتجات والاسواق فقط وذلك نظرا لان الغايات المالية للمنظمة تتحقق فقط عندما نبيع شيئا الي شخص ما وان الدعاية والاعلان ونظام التسعير ومستوي الخدمة ..... ما هي الا استراتيجيات تستخدمها المنظمة للنجاح في ذلك وهكذا ينبغي عدم الخلط بين اهداف التسعير واهداف الترويج واهداف الاعلان ..... ومن جهة ومن اهداف التسويق من جهة اخري <sup>(١)</sup> اما عن الكيفية التي يتم بها تحديد الاهداف التسويقية فانها تحتاج منا الرجوع الي مصفوفة انسوف التي تبسط الموقف التنافسي للمنظمة في بعدين اثنين هما " المنتجات والاسواق " ومن خلال ذلك يقوم انسوف بتجديد اربع سياسات ممكنة للمنظمة توضحها المصفوفة التالية :

شكل رقم (٢٦)  
مصفوفة انسوف



ومن المصفوفة يمكن استنتاج السياسات الاربعة التالية :

- ← تطوير منتجات جديدة للاسواق الجديدة .
- ← تطوير منتجات جديدة للاسواق الحالية .
- ← فتح اسواق جديدة للمنتجات الموجودة حاليا .
- ← بيع المنتجات الموجودة حاليا للاسواق التي تخدمها الاسواق الحالية .

(١) مالكوم .ه.ب. مكدونالد - الخطط التسويقية - مرجع سبق ذكره ص ١٧٥ وما بعدها .

اي أنه يمكن القول ببساطة ان الاهداف التسويقية تدور حول المجالات التالية :

١. المنتجات الحالية في الاسواق الحالية .
٢. المنتجات الحالية في الاسواق الجديدة .
٣. المنتجات الجديدة في الاسواق الجديدة .
٤. المنتجات الجديدة في الاسواق الحالية .

- شروط صياغة الاهداف التسويقية (١) :

١. يجب ان تشترك جميع المستويات التنظيمية في تحديد الاهداف التسويقية .
٢. يجب ان توضع الاهداف التسويقية في ضوء الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة .
٣. من الضروري ان تكون الاهداف واضحة ومحددة من حيث الكم والنوع .
٤. لا يكفي معرفة الهدف الكلي للنشاط التسويقي ولكن ينبغي تحديد نصيب كل رجل بيع من هذه الاهداف التي تحدد بالمشاركة مع مدير التسويق .
٥. يجب ان يكون للاهداف التسويقية جدول زمني معروف .
٦. يجب ان توضع معدلات للاداء التسويقي بجانب كل هدف من الاهداف .
٧. يجب تحديد اولويات للاهداف التسويقية علي ان تراجع تلك الاولويات في ضوء تأثيرات البيئة التسويقية علي المنظمة .
٨. يجب ان تتبع الاهداف التسويقية من الاهداف الكلية للمنظمة بحيث تخدم الاهداف الانتاجية والتمويل واهداف العاملين بالمنظمة .

---

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٩٣ .

## - مراحل صياغة الاهداف التسويقية :

تمر عملية صياغة الاهداف بخمس مراحل نوجز فيها ما يلي:

١. مرحلة البحث عن الاهداف الممكنة حيث يتم التركيز هنا علي الاهداف الاستراتيجية والاهداف متوسطة الاجل .
٢. مراحل ربط الاهداف بالواقع العملي وهنا يتم التركيز علي القيم الواجب توافرها والوقت اللازم لتحقيق تلك الاهداف وذلك بعد تحديد محتوى الاهداف بدقة وبشكل ملموس .
٣. مراحل تحليل العلاقة بين الاهداف وذلك عن طريق :
  - توضيح علاقات الارتباط او عدم الارتباط بين الاهداف وذلك حتي يمكن استبعاد الاهداف المتضاربة .
  - ترتيب العلاقات بين الاهداف وذلك بحسب الاولويات التي تراها المنظمة .
٤. مرحلة تحليل مدي امكانية تحقيق الاهداف وذلك علي ضوء ما قد يتوافر من الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق الاهداف .
٥. مرحلة اعتماد الاهداف التي يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لدي المنظمة .

## - اهمية تحديد الاهداف التسويقية :

يساعد تحديد الاهداف التسويقية فيما يلي :

- ١.حث المسؤولين بالمنظمة علي الخروج عن النمط التقليدي والمتمثل في التفكير باسلوب فردي الي العمل بشكل جماعي يسمح باكتشاف المشاكل والصعوبات والبحث عن الحلول البديلة.
٢. يساعد وجود الاهداف المحددة بشكل دقيق وموضوعي علي منع التباعد والتناقض بين الاهداف التسويقية .



٣. تساعد الاهداف علي وضع نظام للرقابة تتحول فيه الاهداف الي ارقام تشكل جزء اساسيا من الموازنات التقديرية .
٤. تستخدم الاهداف كمعيار للحكم علي مدي انسجام الاعمال التي يخطط لتنفيذها مع توجهات الادارة العليا .

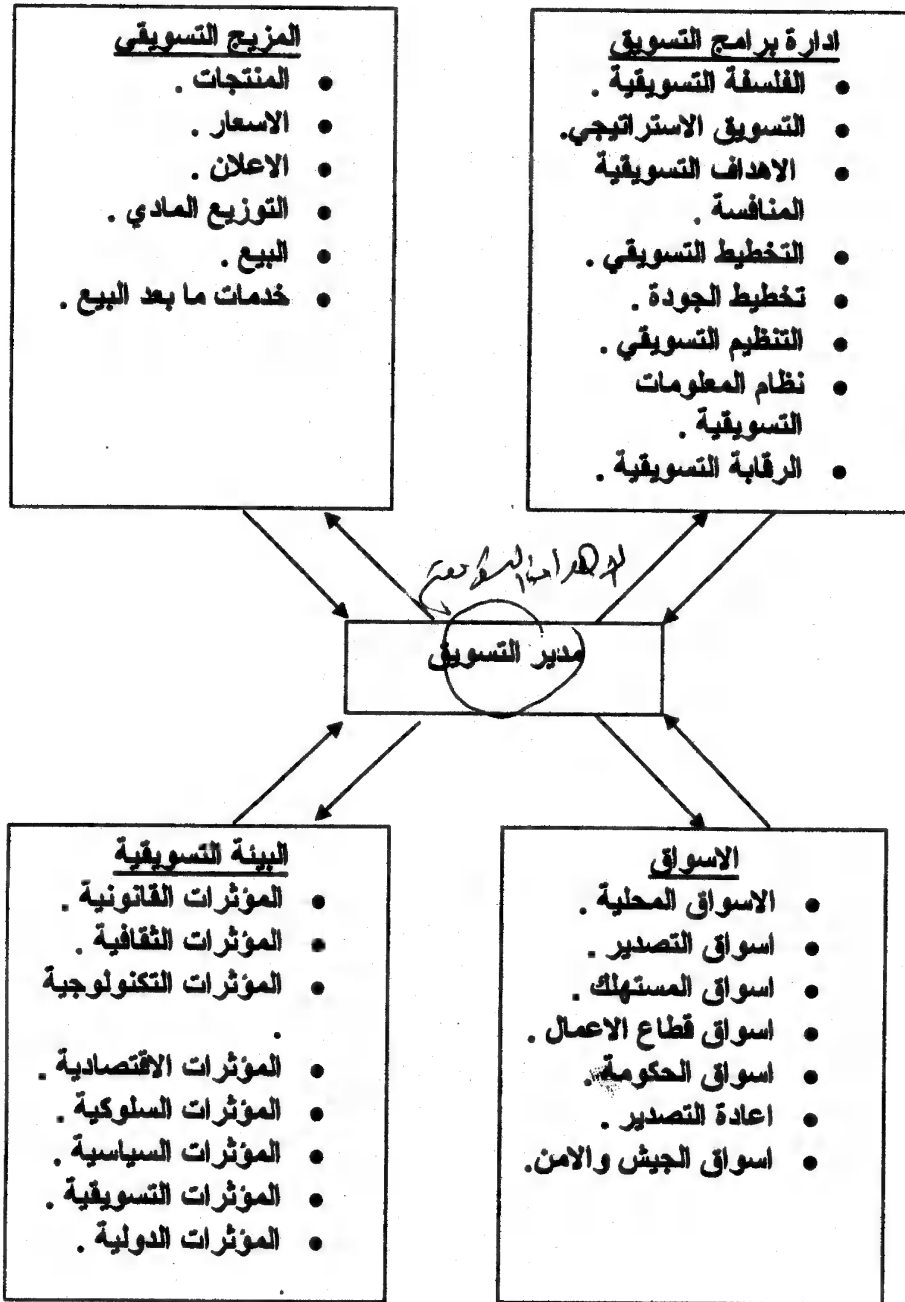
**- علاقة الاهداف التسويقية بالمزيج التسويقي والبيئة التسويقية :**

تعتبر هذه العلاقة علاقة ديناميكية حيث ان اي تغيير في عناصر المزيج التسويقي والبيئة التسويقية يستوجب بالضرورة تغيير مماثل في الاهداف التسويقية والشكل التالي يوضح هذه العلاقة<sup>(١)</sup>.

---

(١) المرجع السابق ص ٩٨ .

شكل رقم (٢٧)  
علاقة الاهداف التسويقية بالمزيج والبيئة التسويقية



## ثانياً : السياسات التسويقية :

يقصد بالسياسات التسويقية " مجموعة من القواعد (\*) للعامة التي تقوم بتوجيه العمل التسويقي بما يضمن اتخاذ القرارات في ظل اطار محدد ومرن يمكن سرعة تغييره اذا لزم الامر دون ان يترتب عن ذلك للعقاب " ويفهم من ذلك ان السياسة التسويقية تحدد المجال الذي يتخذ القرار التسويقي داخلة كما انها تضمن ان يكون القرار متمشياً مع الاهداف التسويقية ومساهما في تحقيقها اي ان السياسة التسويقية هي بيان موجز بالاهداف والاستراتيجيات تعمل علي تشجيع اتخاذ القرارات التسويقية بتقديم ارشادات معينة ويشترط في السياسات ما يلي (١) :

١. ان تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي الي تحقيقه عند تنفيذه .
٢. ان تكون مقنعة عند التنفيذ .
٣. ان تكون مقنعة للتطبيق العملي من حيث اخذها في الاعتبار الموارد المتاحة والمتوقعة .
٤. ان تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل .
٥. ان تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول الي الاهداف .

### - لماذا نضع السياسات التسويقية ؟

١. للاسراع في تحقيق الاهداف (\*\*).
٢. للمعاونة في وضع الخطط الفرعية .
٣. للاقتصاد في الوقت والجهد .
٤. ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها .
٥. تكوين صورة طيبة عن ادارة التسويق لتمييزها عن غيرها بالسياسات المقررة .
٦. السماح لمديري التسويق بتفويض سلطاتهم مع المحافظة علي السيطرة في آن واحد .

(\*) القاعدة هي تعبير للخص عما يجب عمله وعما لا يجب عمله ولا تسمح بوجود اي تحريف عنها .

(\*\*) نبغي التمييز بين السياسات التسويقية والاهداف التسويقية فالاهداف هي نقاط النهاية للتخطيط بينما السياسة هي مرشد عام للطريق الذي يجب ان نسلكه لتحقيق الاهداف .

(١) د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الادارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ ص ١٠٦-١٠٧ .

## - أنواع السياسات :

هناك تقسيمات عديدة للسياسات من أهمها :

### ١- التقسيم حسب المستويات التنظيمية :

١. السياسات الأساسية " الاستراتيجية " :  
وهي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة في نظام التأسيس ومداها الزمني إما طويل أو متوسط الأجل وقد يشمل مداها التأثيري المنظمة ككل كما أنه يمكن أن تجري عليها الإدارة العليا أي تعديلات إذا لزم الأمر .

٢. السياسات العليا " التنفيذية " :  
وهي تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى في المنظمة وذلك في إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل .

٣. السياسات التشغيلية " التكتيكية " :  
وهي تلك السياسات التي توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل .

### ب. التقسيم حسب المجالات الوظيفية :

١. السياسات التسويقية  
وهي تشمل على المبادئ والقواعد التي تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتمييزها وتغليفها وكذلك تسعير المنتجات واختيار وسائل الترويج المناسبة لها بالإضافة إلى تحديد منافذ التوزيع المناسبة لها .

## ٢. السياسة المالية

وهي تحتوي علي كافة الارشادات المتعلقة بمصادر الاموال واستخداماتها وسياسات توزيع الارباح والاهلاك ونسبة الاعتماد علي التوزيع الخارجي والنسبة المالية .....

## ٣. سياسات الانتاج

وهي تحتوي علي كافة الارشادات المتعلقة بعمليات التصنيع والتمويل والعمليات الفنية والكميات التي يجب انتاجها ومواقع تسهيلات الانتاج ..... (\*) .

## مراحل اعداد السياسات التسويقية :

يمر اعداد السياسات بمجموعة الخطوات التالية :

١. الاعتراف بوجود مشكلة تتطلب وضع سياسات للتعامل معها .
٢. تحديد طبيعة المشكلة .
٣. تحديد البدائل الممكن اتباعها لمواجهة المشكلة .
٤. تحديد اولويات البدائل السابقة .
٥. توزيع النتائج الخاصة بكل بديل .
٦. اختيار البديل الامثل في ضوء القيم الكمية والنوعية المطلوب توافرها في السياسات التي يتم اختيارها .
٧. اصدار السياسات والعمل علي تنفيذها .

---

(\*) تجدر الإشارة هنا الي ان هناك العديد من السياسات التي تغطي كافة وظائف المنظمة ولكننا نكتفي بما سبق ذكره منعا للاسهاب الاداري هنا .

وعلى الرغم من ان كل منظمة تضع السياسات التسويقية التي تناسبها والتي قد تتشابه أو تختلف مع سياسات المنافسين إلا ان هناك بعض الميادين التي لا تخرج عنها السياسات التي يضعها مدير التسويق ومن امثلة هذه الميادين<sup>(١)</sup> :

١. ادارة التسويق : وهنا تغطي السياسات مجالات احتياجات السوق من رجال البيع وكذا الهياكل التنظيمية والتنسيق بين التسويق والادارات الاخرى .
٢. الابحاث التسويقية : وهنا تغطي السياسات مجالات تحليل السوق وتحليل المبيعات واختيار منافذ التوزيع ووسائل النقل والمخزون السلعي.
٣. خط المنتجات : وهنا تغطي السياسات مجالات تهذيب وتطوير السلعة وتقديم السلع الجديدة والتغليف وانواع واشكال السلع المنتجة .
٤. تسعير السلعة : وهنا تغطي السياسات مجالات تحديد هيكل الاسعار وتسعير السلع الجديدة وسبل مواجهة اسعار المنافسين .
٥. تخطيط المبيعات : وهنا تغطي السياسات مجالات اختيار رجال البيع وتعيينهم وتدريبهم والعلاقات مع الموردين والوسطاء والموزعين .
٦. التوزيع المادي : وهنا تغطي السياسات مجالات اختيار منافذ التوزيع واسس اختيار الموزعين والعلاقة مع الموزعين .
٧. الرقابة على التسويق : وهنا تغطي السياسات مجالات التنبؤ ومستويات الأداء وسجلات واحصاء المبيعات والارباح .

- السياسات التسويقية المتكاملة :  
تتكون السياسات التسويقية المتكاملة من اربع سياسات جزئية تعرف باسم عناصر المزيج التسويقي وهي<sup>(٢)</sup> :

(١) د. محمد الصيرفي - وظائف منظمات الاعمال - دار قنديل للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠٣ ص ١١٤-١١٥

(٢) د.حسين علي - الاساليب الحديثة في التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٢٥ وما بعدها .

#### أ- سياسة المنتجات :

حيث يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن تقديمه لتلبية حاجة أو رغبة أو هواية سلعة أو خدمة يمكن أن تشبع حاجة أو رغبة لدى المستهلك والذي يسعى دائما للاستفادة من الوظائف المادية أو المعنوية التي يحققها المنتج وتتمثل أهم القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج فيما يلي:-

- تصميم المنتج وتحديد مواصفاته ومستوى جودته .
- اختيار طرق التعبئة والتغليف .
- تحديد حجم مزيج المنتجات وحجم تشكيلة المنتجات .
- تحديد سياسات الضمان .
- تقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات الموجودة وتحديث المنتجات .
- تحديد خدمات ما قبل وما بعد البيع .

#### ب- سياسة التسعير :

وهي تعتبر من أهم أجزاء السياسة المتكاملة للتسويق لان تأثيرها يمكن ان يكون كبيرا علي مستوى المبيعات وعلي حصة المنظمة من السوق وعلي الايرادات الكلية للمنظمة لذا فهناك عوامل عديدة يجب اخذها في الاعتبار عند تحديد الاسعار منها :

- اهداف المنظمة ولا سيما ما يتعلق بتعظيم الربحية .
- مستوى الاسعار المفروضة من قبل السوق .
- القيود المفروضة من قبل الدولة .
- مستوى تكلفة المنتجات .
- شروط الدفع والخصومات وعملية البيع الآجل .

ج- سياسة الترويج :  
وتهتم هذه السياسة باعلام المستهلك بوجود المنتج ومحاولة اقناعه  
بانه يوفي باحتياجاته ويشبع رغبته لذا فان اهم القرارات التسويقية  
هنا تتعلق بما يلي :

- تعريف المستهلك بخصائص المنتج واماكن توافره  
وسعره .
- محاولة اقناع المستهلك بان المنتج يلبي احتياجاته .
- محاولة اقناع المستهلك بتفوق المنتج علي منتجات  
المنافسين .

د- سياسة التوزيع :  
وهنا يلاحظ ان قنوات التوزيع تلعب دورا مهما في حصول الزبون  
علي المنتج من خلال توفير وقت المستهلك وتقديم بعض الخدمات  
المصاحبة للبيع واهم القرارات التسويقية هنا تتعلق بما يلي<sup>(١)</sup> :

- اختيار وتنمية قنوات التوزيع .
- تحفيز الموزعين .
- تقييم أداء الموزعين .
- اختيار وتدريب وادارة مندوبي البيع .
- الرقابة علي قنوات التوزيع .
- تحديد نطاق ومستوي التوزيع .

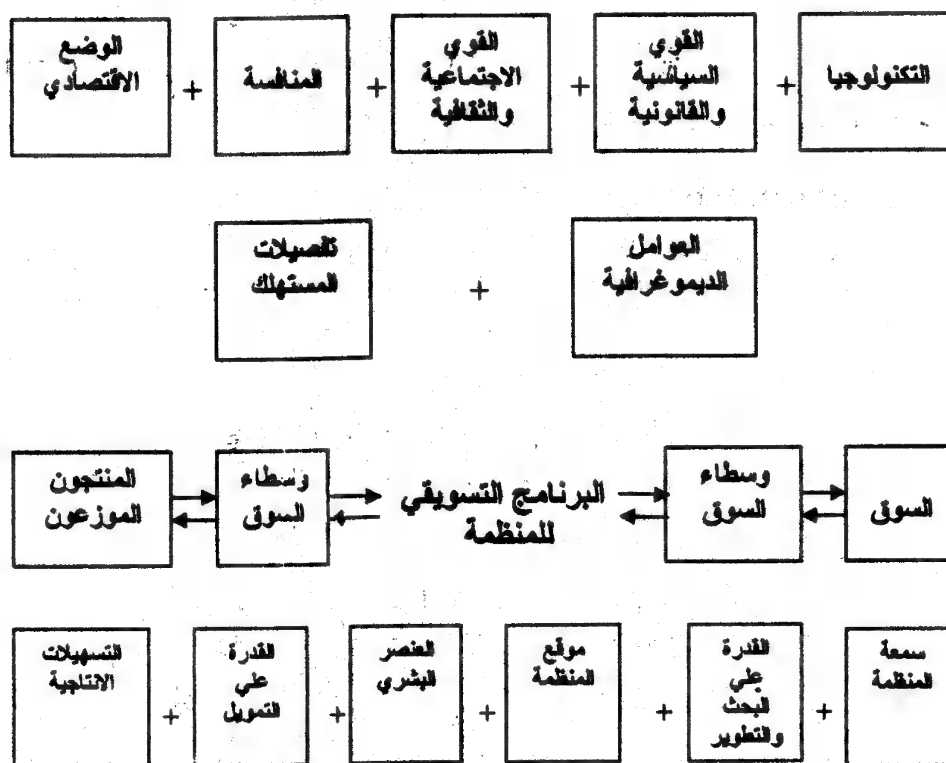
ونقدم فيما يلي نموذجا للعوامل المؤثرة علي السياسة التسويقية  
المتكاملة:

---

(١) لمزيد من التوسع عن السياسة التسويقية المتكاملة يرجى الرجوع الي :  
Kotler ph. Marketing management , prentice hall , new gersy . 1994 .



**شكل رقم (٢٨)**  
**العوامل المؤثرة علي**  
**السياسة التسويقية المتكاملة**



**ثالثاً : الاستراتيجيات التسويقية :**

يقصد بالاستراتيجيات التسويقية تلك " الخطط العريضة لتحقيق اهداف رئيسية " وباسلوب مبسط تعتبر الاستراتيجية بمثابة الطريق الذي نسلكه للوصول الي الاهداف المحددة سلفا وتتكون الاستراتيجية التسويقية من العناصر الاربعة التالية:

#### ١- السوق المستهدف :

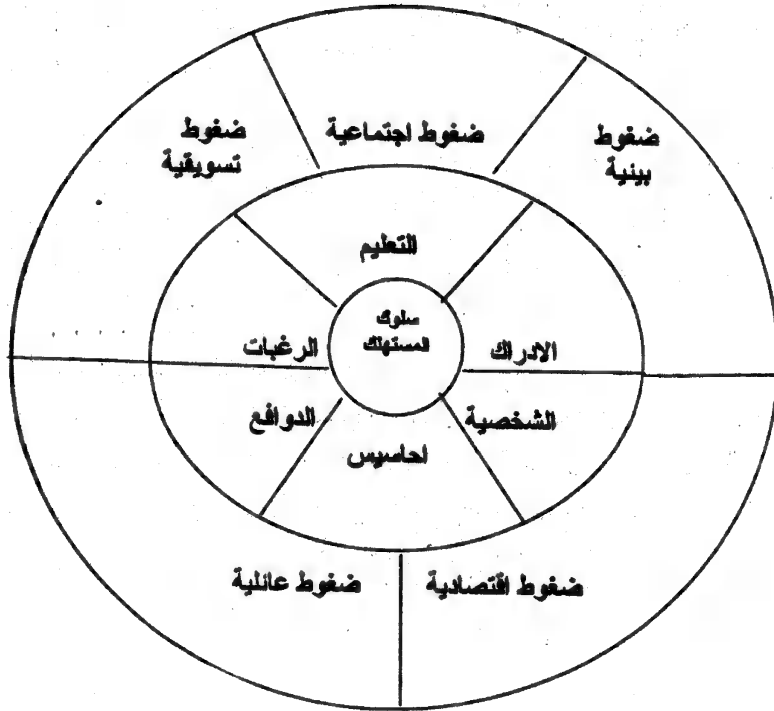
يقصد بالسوق المستهدف مجموعة من الافراد الذين توجه لهم المنظمة منتجاتها من خلال استراتيجية مصممة لارضاء واشباع حاجات محددة ولتحديد السوق المستهدف فانه ينبغي :

#### ١- تحليل سلوك المستهلك :

يقصد بسلوك المستهلك تلك الافعال و التصرفات المباشرة للافراد من اجل الحصول علي المنتج وهو يتضمن اجراءات اتخاذ قرار الشراء وهذا السلوك هو محصلة لعدد من العوامل بعضها علي النطاق الشخصي والبعض الآخر علي النطاق علي نطاق المجتمع والشكل التالي يبين مجموعة من العوامل التي قد تؤثر علي هذا السلوك .

#### شكل رقم (٢٩)

العوامل المؤثرة علي سلوك المستهلك



## ٢- تجزئة السوق :

يقصد بتجزئة السوق على تقسيم مستهلكي السلعة الى مجموعات معينة بحيث يمكن معاملة اي جزء منها كسوق قائم بذاته كي يتمكن المشروع من اعداد مزيج تسويقي مناسب وهناك عدة عوامل يمكن على اساسها تجزئة السوق و هي :

- أ- التجزئة على اساس الموقع الجغرافي: اي تقسيم السوق الى وحدات جغرافية مثل المحافظات والمدن والاحياء .
- ب- التجزئة على اساس العوامل الديموغرافية لمستهلكي السلعة: اي تقسيم السوق حسب فئات السن والجنس وحجم الاسرة والجنسية ومستوي التعليم والطبقة الاجتماعية .
- ت- التجزئة على اساس الخصائص السلوكية للمستهلكين: اي تجزئة السوق بحسب دوافع الشراء او بحسب الغرض الذي تشتري من اجله السلعة .

## ٣- متغيرات المزيج التسويقي :

لكي يتمكن رجل التسويق من صياغة استراتيجية تسويقية متكاملة ناجحة فان ذلك يتطلب تكامل وتجانس الاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي وبالشكل الذي يمكنه من التحكم في هذه العناصر بما يجعلها تتلائم مع حاجات ورغبات المستهلكين مع اعطاء المنظمة بعض المزايا التنافسية .

## ٤- البيئة التسويقية :

وهنا يلاحظ ان التسويق الناجح يعتمد بشكل اساسي على قدرة المنظمات على القيام ببرامجها التسويقية في نطاق البيئة المحيطة بها لذا يجب على الادارة التنبؤ بالاتجاهات التي تأخذها التغيرات البيئية وان تتجاوب مع هذه التغيرات وذلك من خلال الاستخدام الامثل للموارد التي يمكن السيطرة عليها :

وبشكل عام يمكن تقسيم البيئة التسويقية الى :

أ. البيئة التسويقية الخارجية وهي تنقسم الي :

• البيئة التسويقية الخارجية الكلية وهي التي تؤثر على جميع التنظيمات وتتكون من مجموعة من القوي المتصلة معا ولها تأثير مميز على نظام المنظمة التسويقية وهي :

١. العوامل الديموغرافية .
٢. الاوضاع الاقتصادية .
٣. المنافسة .
٤. القوي الاجتماعية .
٥. القوي السياسية والقانونية .
٦. التكنولوجيا .
٧. تفضيلات المستهلك .

• البيئة التسويقية الخارجية الجزئية وهي التي تؤثر على تنظيم بذاته وتشمل ثلاثة قوي وهي :

١. السوق .
٢. المنتج (الفرد) .
٣. الوسطاء .

• البيئة التسويقية الداخلية وهي تشمل مجموعة من القيود التي تفرض على المنظمة من داخلها والتي تتمثل فيما يلي :

١. الانتاج .
٢. القدرة التمويلية .
٣. المورد البشري .
٤. البحث والتطوير .
٥. سمعة المنظمة .
٦. موقع المنظمة .

## - أنواع الاستراتيجيات التسويقية :

وهنا قبل الحديث عن الأنواع المختلفة من الاستراتيجيات التسويقية ينبغي الإشارة إلى أنه لا توجد صيغة رياضية تستخدم في تصميم استراتيجية تسويقية بل إن الأمر يعتمد على مهارة وخبرة المخطط مع الأخذ في الحسبان العوامل التالية<sup>(١)</sup> :

١. الإجراءات المضادة التي يقوم بها المنافسون وهنا نفضل دائما القيام بتعديل خصائص المنتجات بدلا من استخدام الأسعار لمواجهة المنافسة وذلك حتى لا يتمكن المنافسون من القضاء على الخطط والجهود التسويقية قبل أن تأتي ثمارها .

٢. التقوية المتبادلة ونقصد بها أن تساعد عناصر المزيج التسويقي بعضها البعض الآخر فالمنتج الجيد مثلا يسهل مهمة رجل البيع وكذلك يؤثر البيع الشخصي على الإعلان .

٣. الاحلال بين المدخلات أي يجب على مخطط الاستراتيجية التسويقية أن يحدد المدى الذي يمكن فيه أن تكون مدخلات الاستراتيجية بديلة لبعضها البعض .

أما عن أنواع الاستراتيجيات التسويقية فقد أوضح كوتلر أن البعد التنافسي هو الذي يحدد القرارات الاستراتيجية وهنا يمكن أن نميز بين الاستراتيجيات التالية<sup>(٢)</sup> :

---

(١) ديكري طة عطية - التسويق الوصفي - مرجع سبق ذكره ص ٣٧٩ وما بعدها .  
(٢) د. حسين علي - الأساليب الحديثة في التسويق - مرجع سبق ذكره ص ١٥٢ وما بعدها .

أ- تكامل عمودي امامي ويعني دخول المنظمة في قطاع عمل زبانتها وتحول الي منافس لهم فمثلا منظمة تصنيع وتسوية الاوراق قد تضيف الي نشاطها عملية الطباعة ومن ثم تستفيد ومن ثم تمتاز ومن ثم تستفيد من تميز منتجاتها ويمكنها ان تطلب اسعار اعلي من اسعار المنافسين وتحقق ارباح مرتفعة .

ب- تكامل عمودي خلفي وهو عكس الحالة الاولى حيث تدخل للمنظمة هنا قطاع عمل مورديها وليس زبانتها ففي حالة منظمة الورق السابقة يمكن ان تقوم باستثمار الغابات بدلا من شراء الاخشاب من مورديها وهذا التكامل يعني للمنظمة الحصول علي مستلزماتها حسب الجودة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب هذا وتتميز الاستراتيجية بوجه عام بما يلي :

١ . الاستفادة من القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل البيع .

٢ . تأمين التزود بافضل الظروف في حالة التكامل الخلفي .

٣ . تأمين التوزيع بافضل الظروف في حالة التكامل الامامي .

غير انه يعاب علي تلك الاستراتيجية ما يلي :

١ . التعقيد في العملية الادارية وصعوبة التنسيق .

٢ . هشاشة هذا الخيار في حالة الركود الاقتصادي .

٣ . انصراف المنظمة عن عملها الاصلي .

٣- استراتيجية الانسحاب :

وتلجأ المنظمة الي هذه الاستراتيجية عندما يكون امل الاستمرار في النجاح ضعيفا وخصوصا اذا كان المنتج غير استراتيجي بالنسبة للمنظمة .

#### ٤- استراتيجية التنوع :

وتلجأ المنظمات الي هذه الاستراتيجية عند الرغبة في توزيع المخاطرة وتحقيق توازن مرضي في الموارد والارباح وهناك ثلاثة انواع من هذه الاستراتيجيات هي :

- أ- استراتيجية تنويع المنتجات : وذلك من خلال اطلاق منتجات جديدة او تعديل مواصفات المنتجات الحالية .
- ب- استراتيجية تنويع الاسواق : وذلك ببيع نفس المنتجات في اسواق محلية او دولية جديدة .
- ج- استراتيجية التنوع الكلي : وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة واسواق جديدة .

#### رابعاً : برامج العمل :

هي مصطلح مستخدم في التخطيط التسويقي ليعبر عن الخطوات والمهام الموكلة الي اقسام التسويق لتنفيذ الاستراتيجيات التي وقع عليها الاختيار لتحقيق الاهداف المحددة في خط التسويق فعلي سبيل المثال تدريب العاملين في ادارة التسويق يحتاج الي برنامج زمني قدرة شهر ومخصصات مالية قدرها الف جنيها وتجري الجهود علي ان يتم الانتهاء من أنشطة البرنامج بعد شهر من بدايته ويشمل جدول الاعمال علي الأنشطة والمحاضرات التدريبية اليومية والاحزمة المطلوبة واعداد الاماكن اللازمة واستقبال المديرين والمشاركين ومتابعة البرنامج اليومي حتي ينتهي اي ان البرنامج الرئيسي قد يستلزم اعداد العديد من البرامج المشتقة (الفرعية) وهذه البرامج الفرعية تستلزم بالضرورة التنسيق والتوقيت نظراً لان الفشل في اي جزء من اجزاء هذه الشبكة من الخطط المشتقة يعني تاخير البرنامج الرئيسي وما يترتب علي ذلك من زيادة في التكاليف وخسارة في الايرادات .

وهنا يمكن القول ان البرامج التسويقية لها سمات خاصة عديدة منها :

١. انها تعد خليطا من السياسات والاجراءات والقواعد .
٢. ان لها بدايات واضحة ونهايات محددة .
٣. يجب ان تكتب البرامج وتقدم الي المسؤولين عنها ليلتزموا بها.
٤. قد يستلزم البرنامج الرئيسي اعداد العديد من البرامج المشتقة.
٥. ان تنفيذها يرتبط بزم من معين كما انها قد تتطلب جهودا اضافية .
٦. انه لابد من وجود ميزانية محددة للصرف منها علي البرنامج ومعتمدة لاجلة .
٧. انها تخدم تحقيق هدف او اهداف معينة .

#### خامساً : الموازنات التقديرية :

هي ترجمة لاهداف ادارة التسويق وسياساتها وخططها في شكل اعداد رقمية تكون اساسا لسير العمل وهذه الاعداد قد تكون علي شكل مبالغ مالية او ساعات عمل او وحدات لنتاج .... لو اي قياس رقمي آخر وتستخدم الموازنات التقديرية علي نطاق واسع لاجراض الرقابة غير ان اعدادها يعتبر بمثابة عمل تخطيطي يجبر المسؤولين بالمنظمة علي التفكير في المستقبل والهدف الاساسي لاعداد هذه الميزانيات هو مساعدة الادارة في عملية التخطيط حيث انها تظهر بشكل مفصل جميع المصاريف المتعلقة بجميع العمليات و المهام التي تكون ادارة التسويق قد قامت بتحديدتها كما تعتبر الميزانية التقديرية ايضا وسيلة جيدة للتنسيق والاتصال بين اجزاء المنظمة وذلك من خلال عملية التنبؤ والتي تشكل نقطة البداية لجميع منطلقات العمل في ادارة التسويق وهناك معايير عديدة يمكن علي اساسها وضع الموازنات التقديرية فمثلا يمكن وضع الموازنات التقديرية للمبيعات حسب المنتجات او حسب الاسواق كذلك يمكن استعمال معايير مركبة (معياريين او اكثر) كان نضع الموازنات التقديرية للمبيعات حسب كل منتج كل سوق .



## -مستوي الموازنات التقديرية<sup>(١)</sup> :

نقصد بمستوي الميزانية جميع القيم النقدية المتاحة لمدير التسويق من اجل تغطية جميع النفقات التي تتطلبها مختلف الاقسام والفروع التابعة لادارة اي ما هو المبلغ الواجب رصد في الموازنة التقديرية ويمكن لمدير التسويق تحديد مستوي الموازنة التقديرية بالاستناد الي احد الاساليب الاربعة التالية :

### أ- اسلوب النسبة المئوية للمبيعات :

ويعتمد ذلك الاسلوب علي قيمة المصروفات التي ترتبت علي المبيعات خلال السنوات السابقة فمثلا اذا كانت مصاريف البيع خلال الخمس سنوات السابقة ٩ % من قيمة المبيعات فان ادارة التسويق تعتبر تلك النسبة (٩%) هي الاساس لاعداد الموازنة التقديرية .

### ب- اسلوب الامكانية المالية المتوفرة لدي المنظمة :

وهنا يتم تحديد المبالغ التي يتم رصدها للموازنة علي اساس المقدرة المالية للمنظمة ككل وهذا الاسلوب من الطرق الضعيفة الغير صالحة للتطبيق بشكل دقيق لانها لاتستند الي منطق الحاجة الفعلية .

### ج- اسلوب التكافؤ مع المنافسين :

وبموجب هذا الاسلوب تقوم المنظمة بالتعرف علي المبالغ التي يتم رصدها من قبل المنافسين للنشاط التسويقي ثم تقوم بتقليد هؤلاء المنافسين ولو ان التعرف علي المبالغ التي يحددها المنافسون عادة ما يكون غاية في الصعوبة .

### د- اسلوب الاهداف والمهام :

ووفقا لهذا الاسلوب يتم اولا تحديد الاهداف والمهام التي يمكن ان تتجزها ادارة التسويق خلال فترة اعداد الموازنة ثم يتم تحديد تكلفة الانجاز لكل مهمة من تلك المهام .

---

(١) د.محمد رياض بندقجي - التسويق وادارة اعمال المبيعات - مرجع سبق ذكره ص ٨٠ وما بعدها .

## - مسؤولية اعداد الموازنة التقديرية :

هنا يجب التفرقة بين حالتين اساسيتين هما :

١. مستوي الموازنة التقديرية وهذا يتم تحديدة من قبل الادارة العليا بالمنظمة .
٢. المخصصات (اي البنود) التي تحتوي عليها الموازنة التقديرية وهنا يشارك في تحديد كل مخصص منها المستوي الاداري صاحب العلاقة بذلك الجزء مباشرة .

بعد اعداد جميع هذه المخصصات يتم ارسالها الي ادارة التسويق للتنسيق بينها في صورة متكاملة ومن ثم ترسل الي الادارة العليا للموافقة عليها مرة اخري .

### سادساً : التنبؤات :

ان اول الواجبات الاساسية التي تتطلبها الخطة هي تحديد الاهداف والاستراتيجيات الا انه ليس في مقدور المدير القيام بتحديد الاهداف والاستراتيجيات التي يخطط لها دون القيام باجراء دراسات يطلق عليها اسم " التنبؤ " ونحن نقصد بالتنبؤ هنا عملية وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ... ويحدث في الحاضر وهذه الدراسة تدخل ضمن الدراسات التسويقية التي تقوم بها ادارة التسويق غير انه ينبغي الاشارة الي ان عملية التنبؤ عملية مستمرة فلا ينبغي القيام بها مرة واحدة خلال فترة الخطة الاستراتيجية بل ان الامر يتطلب الاستمرار في هذه الدراسة بسبب التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة والتي تاخذ مكانها في السوق والتي لا يمكن للادارة السيطرة عليها .

## - مراحل عملية التنبؤ :

تمر عملية التنبؤ بأربع مراحل أساسية هي :

١. تحديد الظاهرة المطلوب التنبؤ بها .
٢. التعرف على سلوك الظاهرة من خلال الفترة الماضية .
٣. علي أساس دراسة السلوك خلال الفترة الماضية يتم التنبؤ بسلوك الظاهرة خلال الفترة المقبلة .
٤. المقارنة بين ما تم التنبؤ به وما حدث فعلا لتحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها .

## - العوامل التي يجب مراعاتها عند القيام بالتنبؤ :

تقسم الجوانب التي تسعى الإدارة الي التنبؤ بها وفقا لنشأتها الي عوامل داخلية واخرى خارجية <sup>(١)</sup> .

- بالنسبة للعوامل الداخلية فانه يسهل علي الإدارة التعرف عليها وما يترتب بالنسبة لها من اثار ومن ذلك مثلا الطاقة البشرية والآلية والطاقات المادية المتاحة للمنظمة والامكانيات الفنية ومدي قدرتها علي التطوير في المستقبل .
- اما العوامل الخارجية فهي تلك العوامل التي تنبع من خارج المنظمة وتنقسم الي :

١. عوامل لا يمكن التنبؤ بها وبالتالي لا يتم تحديد ما يقابلها من سياسات وذلك مثل الكوارث الطبيعية والحروب .

---

(١) د. طلعت اسعد عبد الحميد - التسويق الفعال - مرجع سبق ذكره ص ٢٤٠ .

٢. عوامل يمكن التنبؤ بها وهي تلك العوامل المتعلقة بحركة السوق المحلي والخارجي والعوامل المتحركة فيه ومن هذه العوامل ما لا تملك المنظمة السيطرة عليها لذلك نتنبأ بها ونسعى الي التكيف معها ومن امثلة ذلك التغيرات الاقتصادية المستقبلية وتقلبات الاسعار وهنا تجدر الاشارة الي ان القدرة علي اتخاذ القرارات التسويقية تقاس بمدى مهارة الادارة في (١) :

- التكيف مع هذه المكونات الخارجية .
- التنبؤ باتجاه و قوة هذه المتغيرات في المستقبل.
- ادارة المتغيرات المسيطر عليها بكفاءة تضمن التكيف مع البيئة الخارجية .

- العلاقة بين التنبؤ وبعض الانشطة الادارية :

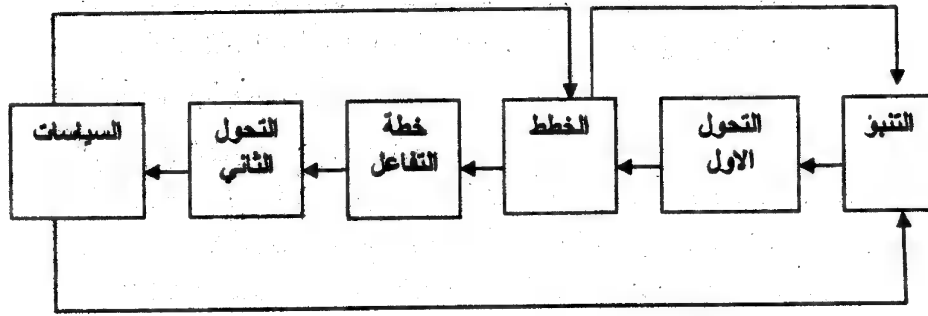
#### ١ - العلاقة بين التنبؤ والتخطيط :

وهنا تجدر الاشارة الي ان هناك اتفاق بين الباحثين بان التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل احدهما عن الآخر ويرجع السبب في ذلك بان ما يمكن للمشروع تحقيقه من اهداف انما يتوقف بدرجة كبيرة علي عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة به ويصعب السيطرة عليها ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة .

---

(١) د. محمد حسين علي - اسس التسويق الحديث - دار الرسالة للطباعة - بغداد غير مبين سنة النشر ص ٣٤

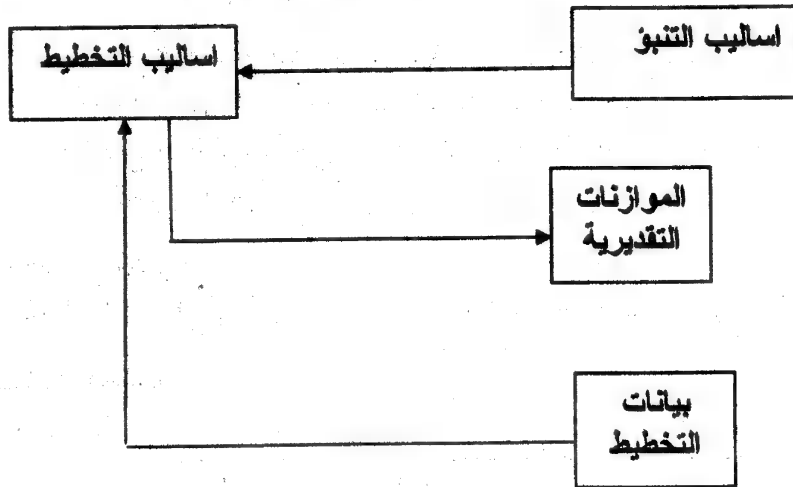
شكل رقم (٣٠)  
العلاقة بين التنبؤ والتخطيط



٢- العلاقة بين التنبؤ والموازنات التقديرية :

سبق ان ذكرنا بان الموازنة هي ترجمة لاهداف المنظمة وسياساتها وخططها في شكل رقمي وهنا تجدر الاشارة بان هذه الموازنات انما يتم وضعها في ضوء التنبؤات بمعنى ان الموازنة تتعلق بالفترة الزمنية المستقبلية وهذا بدوره يعتمد اساسا علي عملية التنبؤ والشكل التالي يسهم في ايضاح هذه العلاقة الارتباطية .

شكل رقم (٣١)  
العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبؤ



٣- العلاقة بين التنبؤ وعملية الاستقطاب والاختيار لرجال التسويق<sup>(١)</sup>:  
يعتبر التنبؤ بالمبيعات هو المحرك الأساسي لعملية الاستقطاب واختيار رجال البيع فكلما عكست التنبؤات ان هناك مبيعات كبيرة كلما حركت تلك الارقام الادارة ودفعتها للبحث عن رجال بيع جدد لاستقطابهم وتوظيفهم .

٤- العلاقة بين التنبؤ وعملية التقييم :  
حيث يساعد التنبؤ في بناء اسس سليمة لعملية التقييم فمثلا يمكن من خلال عمليات التنبؤ وضع مجموعة من المعايير لتقييم أداء رجال البيع كالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة من كل منهم وعدد الزيارات الاسبوعية للعملاء وعدد العملاء الجدد الذين يجب ان يتم اجتذابهم للمنظمة .

٥- العلاقة بين التنبؤ وعمليات التعليم والتدريب :  
فعملية التنبؤ تساعد الادارة في الكشف المستقبلي عن المهارات الواجب توافرها في رجال التسويق بصفة عامة ومن ثم يمكن اعداد البرامج اللازمة لتدريبهم وتأهيلهم لممارسة اعمالهم بالكفاءة اللازمة.

- اساليب التنبؤ :  
في تقديرنا للطلب علي منتجات فائنا يجب ان نفرق بين حالتين :

١. المنتج المقترح تقديمه للسوق والذي يقوم باشباع رغبة معروفة لدي المستهلك علما بانه هناك منتجات حالية تقوم باشباع هذه الرغبة في هذه الحالة سوف يتم تقدير الطلب باي من الطرق التالية :

- اولا: الطرق الكمية :  
١- طريقة السلاسل الزمنية .  
٢- طريقة معامل الاتجاه.

✓ المعادلة الخطية .  
✓ المعادلة الاسية .

---

(١) د. محمد رياض بندقي - التسويق وادارة اعمال المبيعات - مرجع سبق ذكره ص ٦٨ وما بعدها .

- ٣- طريقة مرونة الطلب .
- ٤- طريقة المتوسط المتحرك .
- ٥- طريقة شبة المتوسطات .
- ٦- طريقة التمهيد الاسي .
- ٧- اسلوب متوسط الاستهلاك للفرد .
- ٨- طريقة المربعات الصغرى .
- ٩- نموذج التشابة القطاعي .
- ١٠- التنبؤ باستخدام الاتحاد غير الخطي .

### ثانيا الطرق الوصفية :

١. استطلاع رأي نوي الخبرة .
٢. تحليل توقعات رجال البيع .
٣. استطلاع نوايا المشترين .

٢. المنتج المقترح تقديمه للسوق والذي يقوم باشباع رغبة غير معروفة لدى المستهلك وهنا يتم الاستعانة بالاختبار التسويقي.

وهنا تجدر الاشارة الى انه عند القيام بعملية التنبؤ فان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار اي من الطرق السابقة وتتمثل هذه العوامل في (\*) :

١. نوع التنبؤ المرغوب فيه .
٢. زمن التنبؤ .
٣. تكلفة القيام بالتنبؤ .
٤. درجة الدقة المطلوبة في التنبؤ .
٥. مدي توافر البيانات .
٦. شكل ونمط البيانات المتوفرة .
٧. مدي سهولة وفهم الطريقة واستخدامها .

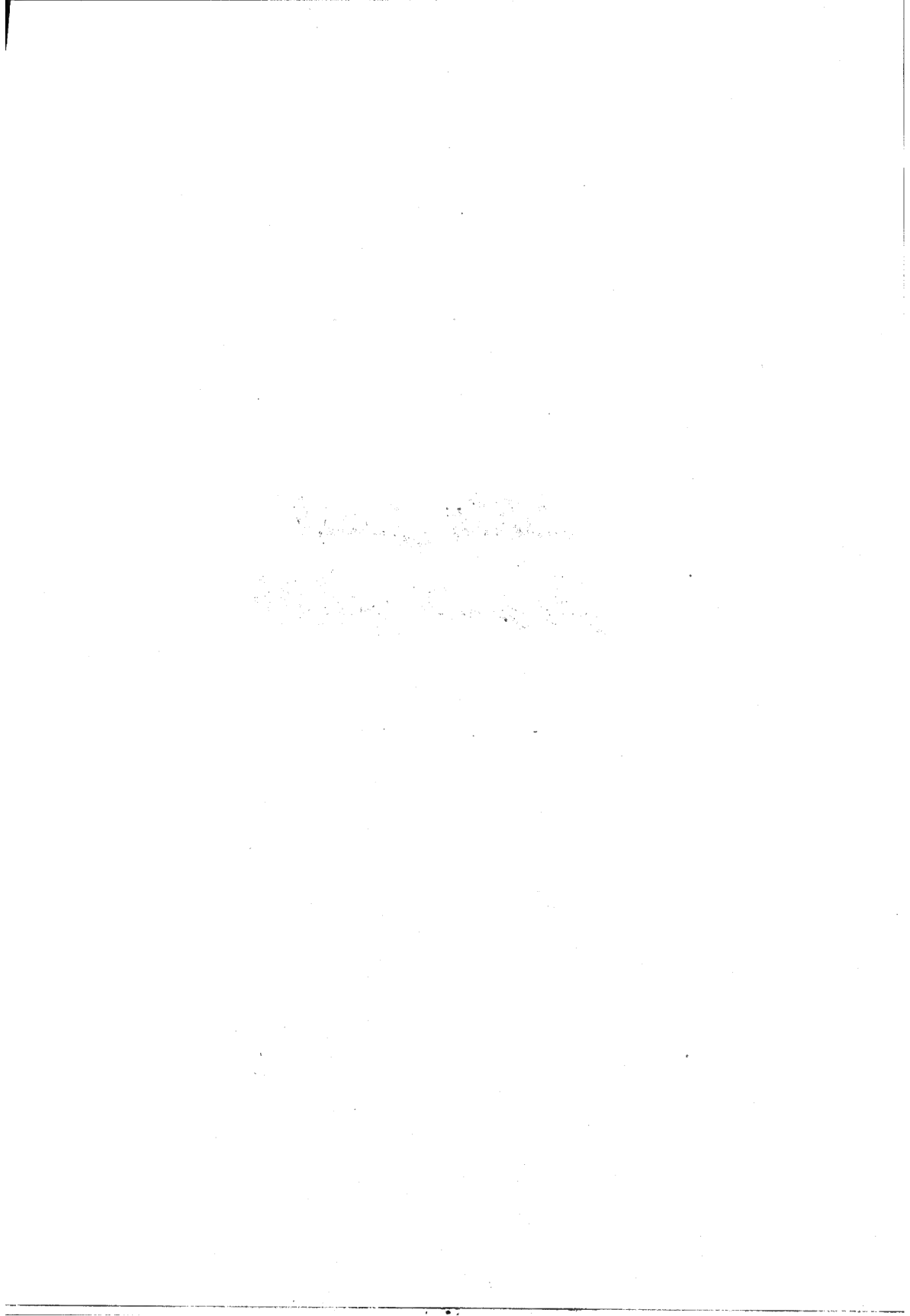
(\*) لمزيد من التوسع حول هذه العلاقة يمكن الرجوع الى مؤلفة ديسر الحديدي الاقتصادية - دار الفكر - عمان ٢٠٠٢

Handwritten text, mostly illegible due to extreme fading. The text appears to be organized into several paragraphs, with some lines indented. The handwriting is cursive and somewhat slanted. The document is otherwise blank, with a vertical black line on the right edge and a horizontal line near the bottom.



## الفصل الثالث التنظيم التسويقي

---



## الفصل الثالث التنظيم التسويقي

### • المفهوم

يعني التنظيم بمعناه الشامل " التحديد والترتيب المنطقي للمسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الهدف " كما ان الاهتمام التنظيمي في فلسفة المفهوم الحديث للتسويق قد بلغ حدودا عالية جدا الي حد ان خلط البعض بين مفهوم الفلسفة الجديدة وبين الاجراءات التنظيمية اللازمة لها ولعل اهمية التنظيم في ظل ذلك المفهوم ترجع الي ان وظيفة التسويق<sup>(١)</sup> اصبحت الآن اكثر من اي وقت مضى تحتاج الي جهود جماعية والاستعانة بالاداريين والفنيين للعمل معا كفريق في ادارة واحدة للتسويق كما يحتاج الامر الي ايجاد التكامل والتنسيق بين ادارة التسويق والادارات الاخرى في المشروع كما يجب ان يعمل كل مدير في نطاق سلطنة سلطة مدير التسويق ان يخطط ويتخذ القرارات ويفوض ويراقب وسلطة المديرين الاداريين في المستويات التالية ان ينفذوا او يشرفوا ويسجلوا ما تم انجازه من اعمال وسلطات المديرين الفنيين الاستشاريين ان يحلوا او يستنتجوا ثم يرفعوا التقارير الي المدير التسويقي هذا ويمكن ايضا اح اهمية التنظيم من خلال العوامل التالية<sup>(٢)</sup>:

١. ان اغلب نتائج التسويق وعوائد لما غير ملموسة بسهولة ولما لا تظهر في الاجل القصير وهاتان الخاصيتان كميالتان بتضييع اية مسؤولية والتنظيم هو وسيلة لتحديد الدقيق للمسؤوليات .
٢. يتميز التسويق بتنوع نشاطاته وغربة العديد منها علي الناس وذلك في حد ذاته يؤكد اهمية تحديد انواع ذلك النشاط بدقة وتوزيع الاعباء بوضوح لتلافي سوء الفهم او سوء التقدير او علي الاقل يقتل من احتمالاتهما .

(١) د.صلاح الشنواني - الادارة التسويقية الحديثة - موسوعة شباب جامعة الاسكندرية - ٢٠٠٠ ص ١٤٢ .

(٢) د.صديق محمد عفيفي وآخرون - ادارة التسويق - مكتبة عين شمس القاهرة - ١٩٨٦ ص ٣٨ .

٣. ان النظرة التكاملية لانشطة التسويق انما تتحقق من خلال النظرة الي التنظيم علي انة بناء متكامل يربط الاعمال معا ومن ثم يعطي لكل عمل معني عن طريق ربطه باعمال الآخرين .

٤. ان التنظيم وما يعنيه من تحديد دقيق وواضح لواجبات وحقوق كل وظيفة يتيح المجال بشكل اكبر لأداء متوازن لواجبات الوظيفة التسويقية .

٥. يساعد التنظيم علي تلافي مشكلات تتازع الاختصاصات التسويقية او حتي تجاهلها وكلاهما مرض تنظيمي يجب دوما العمل علي لقاء شرورة كالاضطراب الي قبول الحل الوسط او الاساءة الي العلاقات الطيبة بين الافراد .

### المبادئ الاساسية للتنظيم التسويقي :

تبدو اهمية الدقة في تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي في ضوء المبادئ الآتية <sup>(١)</sup> :

#### ١- مبدأ وحدة الاهداف :

وتطبق ذلك المبدأ يعني ضمنا وجود اهداف تسويقية مصاغة بدقة ومفهومة بدرجة كافية كما يجب ان يعكس الهيكل التنظيمي اهداف المنظمة حيث ان أنشطة المنظمة تشتق اصلا من تلك الاهداف .

#### ٢- مبدأ الفعالية :

حيث يجب ان يحقق الهيكل التنظيمي للعاملين في المجال التسويقي الرضا الفردي والجماعي عن العمل كما يجب ان يحدد خطوطا واضحة للسلطة وابعادا واضحة للمسؤولية ويسمح بقدر مناسب من مشاركة العاملين في المجال التسويقي في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

---

(١) د.بكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - منشورات ذات السلاسل - الكويت ١٩٨٨ ص ٥٦/٥٥

### ٣- مبدأ المواقف والظروف البيئية :

حيث تجدر الإشارة الى ان نظرية للتنظيم يقتصر دورها علي تحديد المفاهيم والمبادئ واساليب ومدخل التنظيم من ثم فان تحديد اي نوع من الهياكل التنظيمية يصلح لموقف معين يرجع الي ظروف كل منظمة علي حدة حيث يجب ان تصمم للهياكل التنظيمية التسويقية بالطريقة التي تتناسب مع المواقف والظروف البيئية المحيطة .

### ٤- مبدأ المسؤولية :

اي ان يكون الفرد مسؤولا مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل اليه من اعمال وذلك في حدود السلطات المخولة اليه .

### ٥- مبدأ نطاق الاشراف :

اي تحديد عدد الاشخاص الذين يمكن للفرد الواحد الاشراف عليهم بما يمكن من تحقيق الخطة باعلي كفاءة .

### ٦- مبدأ التفويض :

اي تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها الي المستويات الادارية الادنى وذلك بالقدر الذي يساهم في تجاز العمل بسهولة ويسر .

### ٧- مبدأ تدرج السلطة :

بمعني ان تتجمع السلطة في النهاية في يد شخص واحد ثم تنساب بعدها الي جميع اجزاء المنظمة .

## تكوين الهيكل التنظيمي :

يختلف الهيكل التنظيمي التسويقي من مشروع الي آخر تبعا لمجموعة العوامل التالية<sup>(١)</sup> :

### ١- طبيعة الصناعة :

فالمشاكل التسويقية تختلف من صناعة الي اخري ويؤثر ذلك علي هيكل ادارة التسويق فالصناعات الغذائية مثلا تحتاج الي هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي الذي تحتاجه الصناعات المعدنية نظرا لاختلاف طبيعة العمليات التسويقية في كل من الصناعتين من حيث السوق وهيكله وعلاقات التعامل .....

### ٢- اهداف المشروع :

فقد تكون الاهداف الانتاجية هي الاهداف الاهداف الرئيسية بالنسبة للمشروع لذا نجد ان الهيكل الاداري سوف يكون مشتقا من الاهداف الانتاجية ومن ثم يعطي اهتماما اقل للمشاكل التسويقية .

### ٣- الفلسفة التسويقية للمشروع :

حيث تؤثر الفلسفة التي تعتنقها الادارة علي اهدافها وتنظيماتها فاذا كان المشروع يتبع فلسفة ان المشروع هو خليق السوق فلا بد من الاهتمام بالمشاكل التسويقية واعطائها اليد العليا في الادارة وتنظيم المشروع .

---

(١) ديكري طه عطية - التسويق الوضعي - مرجع سبق ذكره ص ٢٣٥/٢٣٤

#### ٤- حالة المنافسة في السوق :

يتطلب كل مستوي معين من المنافسة تنظيما معيناً لإدارة التسويق فكلما زادت المنافسة تعددت المشاكل التسويقية وكلما استدعي ذلك نشاطاً تسويقياً أكبر وكلما زادت الحاجة إلى هيكل تنظيمي يعطي التسويق مكاناً بارزاً في المشروع .

#### ٥- طبيعة منتجات المنظمة :

فلكل سلعة مشاكل تسويقية معينة يجب أخذها في الحسبان عند تصميم هيكل إدارة التسويق فإدارة التسويق اللازمة لتسويق المنتجات المعمرة تختلف عن إدارة التسويق اللازمة للقيام على تسويق السلع القابلة للتلف حيث أن ظروف الإنتاج والطلب تختلف بالنسبة لكل من هذه السلع .

#### ٦- طبيعة وانتشار ومنافذ التوزيع :

وهنا نجد أن المنظمات التي تعتمد على عملية التوزيع المباشر تحتاج إلى جهود بيعية وترويجية كثيرة مما يتطلب أن يتواجد بإدارة التسويق العديد من الرجال الأكفاء ومن ثم يتطلب الأمر خلق عدد من المستويات الإدارية التي تتابع جهودهم وعلى العكس من ذلك تلك المنظمات التي تعتمد في تصريف منتجاتها على الوكلاء فهي تحتاج إلى عدد كبير من رجال البيع ومن ثم يمكن تقليل عدد المستويات الإدارية هذا مع ملاحظة أن الانتشار الجغرافي الفردي لفروع المنظمة له أيضاً تأثير مباشر على حجم التنظيم التسويقي كما أن شكل الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيراً واضحاً على نوعية السلع وشكل الأسواق وقنوات التوزيع وذلك حسبما نلاحظ في الجدول التالي :

جدول رقم (٥)  
تأثير الهيكل التنظيمي علي انواع السلع والاسواق وقنوات التوزيع<sup>(١)</sup>

نموذج التنظيم	عدد السلع	درجة التشابه او الاختلاف في السلع	درجة التشابه او الاختلاف في السوق	عدد قنوات التوزيع المستخدمة
الوظيفي	قليل	تشابه	تشابه	قناة واحدة او عدد قليل من القنوات
سلمي	كبير	تشابه	تشابه	قناة واحدة او عدد قليل من القنوات
السوق	اي عدد	تشابه او اختلاف	تشابه او اختلاف	متعددة
العمليات	كبير	تنوع واختلاف	تشابه او اختلاف	متعددة

الادارات المكونة للبناء التنظيمي التسويقي :

يتكون العمل التسويقي من عدة وظائف قد تتواجد كلها او بعضها في المنظمة وذلك تبعا لحجمها ومدى توسع عملياتها وتوافر امكانياتها وقد تتكون لكل وظيفة ادارة خاصة وفيما يلي شرح موجز عن اهم تلك الادارات<sup>(٢)</sup> :

١- ادارة المبيعات :

وتتمثل وظيفة تلك الادارة في ادارة القوي العاملة في مجال البيع من حيث تحديد مصادر الحصول عليها واختيارها وتدريب افرادها والاشراف عليهم والرقابة علي اعمالهم وحفزهم ووضع نظم للمكافآت لهم .

(١) د. عبد السلام ابو قحف - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٨٠٣ .

(٢) د. صلاح الشنواني - الادارة للتسويق الحديثة - مرجع سبق ذكره ص ١٥٠ .



## ٢- ادارة بحوث التسويق :

وهي الادارة المكلفة باجراء البحوث الكيفية للسوق والمتعلقة بتخطيط وتنمية السلعة وكذا اجراء البحوث الكمية المتعلقة بالاسواق ولا سيما ما يتعلق منها بتحديد الطاقة الاستيعابية للسوق وكذا الحصص البيعية كما تقوم هذه الادارة بدراسة وتحليل سجلات المبيعات وكذا دراسة المركز التنافسي للمنظمة .

## ٣- ادارة الاعلان وترويج المبيعات :

ويقع على هذه الادارة مهمة الاتصال بالوكالات الاعلانية وبالمختصين في الجهود الترويجية بالاضافة الى اعداد المواد الترويجية التي يستخدمها رجال البيع او التي ترسل الى الموزعين لتساعد في تسهيل بيع سلع المنظمة .

## ٤- ادارة التصدير :

يتم انشاء تلك الادارة اذا كانت عمليات التصدير بحجم كاف يبرر ذلك اما اذا ماكان حجم عمليات التصدير صغيرا فان المنظمة عادة ما تكلف احد بيوت التصدير المتخصصة للعمل كوسيط بينها وبين الاسواق الخارجية .

## تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي :

يقصد بتصميم الهيكل التنظيمي عملية بناء المستويات الادارية مثل مستوي الادارة العليا والادارة الوسطي والادارة الدنيا حيث تشير هذه المستويات الى المراكز النسبية في الخريطة التنظيمية فالادارة العليا تمثل الانشطة التي توجد في قمة الخريطة ثم يليها في مستوي اقل الادارة الوسطي والادارة الدنيا (المباشرة) وتطلب عملية التصميم هذه القيام بتحديد الانشطة والاعمال المطلوب اداؤها ثم تحديد الاسس التي يتم بناء عليها التجميع في وحدات متجانسة تحت مستويات رقابة متناسقة غير ان من المهم هنا الاشارة الى انه يجب ان لا يظهر الهيكل التنظيمي المناصب والتبعية الرئاسية فقط بل ان تصميم الهيكل يجب ان يكون من

منطق تحقيق النتائج فلا يجب ان يكون الهيكل التنظيمي عبارة عن عدة تجمعات ادارية بل يجب ان يوضح ذلك الهيكل مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج ولا تحدد هذه المراكز اعتباريا بل تحدد في شكل شبكة نتائج مترابطة حيث يكون للجزء دور في تحقيق الهدف الكلي عن طريق تحقيق هدف فرعي .

#### مراحل بناء الهيكل التنظيمي التسويقي :

ويقصد بذلك تحديد اعداد ونوع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الاعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات التنظيمية وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها ويتم ذلك وفقا للخطوات التالية :

##### ١- تحديد الهدف :

يجب علي مدير التسويق ان يحدد وبدقة متناهية الهدف الرئيسي لإدارة وكذا مجموعة الاهداف الفرعية التي تمكنه من الوصول الي ذلك الهدف الرئيسي فمثلا قد يكون الهدف الرئيسي تحقيق رضا المستهلك .

##### ٢- تحديد السياسات :

وهنا يتم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة ومن امثلة تلك السياسات تنمية قدرات ومهارات رجال البيع بالقدر الذي يمكنهم من تحقيق رضا المستهلك .

##### ٣- تحديد الأنشطة الرئيسية :

وهنا يتم تحديد الاعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق الاهداف في ضوء السياسات الموضوعية ومن امثلة تلك الأنشطة استقطاب رجال البيع من ذوي الكفاءات المميزة والبحث عن افضل الوسائل المستخدمة في تنمية أدائهم .

#### ٤- تجميع الأنشطة في الأقسام :

وهنا قد يكون التجميع علي اساس التشابة .. حيث يتم تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف ثم تقسم الي انواع حسب درجة التشابة بينها هذا مع ملاحظة امكانية تجميع الأنشطة علي اساس التكامل والتداخل فيما بينها .

كما يمكن ايضا تجميع الأنشطة علي اساس التكامل والتشابة معا غير ان في جميع الاحوال يجب مراعاة تحقيق التنسيق بين كل قسم والأقسام الأخرى وبصفة عامة يجب مراعاة الآتي عند تجميع الأنشطة:

- ان لا تكون الوظيفة اصغر مما يجب .
- البعد عن الوظائف التي لا تمثل نشاطا حقيقيا مثل وظائف المساعدين والمستشارين .
- ان تصمم الوظيفة بحيث تشغل وقت كل من يقوم بها .
- البعد عن الوظائف الطاردة اما لزيادة اعبائها او لعدم فرص الترقية بها .

فمثلا يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط للسعي وكذا الأنشطة المتعلقة بالتسعين والاعلان وتنمية المبيعات ... وهكذا .

#### ٥- تجميع الأقسام في الإدارات :

علي ان يتولي مسؤولية كل ادارة مدير خاص بها ومن ثم يصبح لدينا مثلا ادارة خاصة بالاعلان والترويج واخرى خاصة بالتخطيط السعي و ثالثة خاصة ببحوث السوق .. وهكذا .

#### ٦- تجميع الإدارات في قطاع :

يتولي شئونة رئيس مختص ويتجدد ذلك علي ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية ومن ثم عدد الوظائف الاشرافية اللازم وجودها لتنسيق العمل علي كافة المستويات .

## موقع ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي (١) :

من البداية تجدر الاشارة الي ان التسويق لم يعد وظيفة اومسؤولية متخصصة تقع علي عاتق ادارة واحدة ولكن أنشطة التسويق مسؤولية مشتركة تقع علي عاتق جميع من هم بالمنظمة .

ولما كان رجال التسويق هم الجهة التي وكل اليها متابعة احتياجات السوق وترجمة تلك الاحتياجات الي اثار محددة في السياسات والخطط اذن فقد يستلزم الامر ان يحتلوا مركزا تنظيميا يسمح لهم بالتاثير في رسم السياسات والخطط كضمان للالتزام بفلسفة التوجيه بالسوق لذلك كان من المنطقي ان يكون مدير التسويق احد اعضاء فريق الادارة العليا لانه دون هذا المستوى يكون محدود التأثير في السياسات والخطط لذلك كان من المنطقي ايضا ان يكون رفع مستوي ادارة التسويق الي ما يعادل علي الاقل ادارة الانتاج والتمويل من اهم التغيرات التنظيمية اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للتسويق .

## التنظيم الداخلي لادارة التسويق :

نحن نقصد بالتنظيم الداخل هنا تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الاعمال المتعلقة بالتسويق وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات كما تجدر الاشارة منذ البداية الي مايلي (٢) :

١- ان عملية التنظيم تتطوي علي عدد من الخطوات النمطية - السابق شرحها- والتي لا تختلف سواء في مجال او نطاق تطبيقها او مستوي التطبيق من منظمة الي اخري حتي وان اختلفت المنظمات من حيث الحجم او طبيعة النشاط او غيرها من الخصائص الاخرى .

---

(١) د. صديق محمد عفيفي وآخرون - ادارة التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٤١-٤٢ .

(٢) د. عبد السلام ابو قحف - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٧٩ .

٢- ان التغير الذي يحدث علي التنظيم عادة ما ينسحب علي الهيكل التنظيمي المرتبطة ويحدث هذا التغير لسبب او اكثر من الاسباب الآتية :

- اضافة منتجات جديدة .
- دخول اسواق جديدة .
- تدهور المبيعات واتخاذ قرارات خاصة باستبعاد بعض المنتجات او تغير النشاط .
- نمو حجم المبيعات بالدرجة التي تتطلب معها زيادة في حجم القوي العاملة والمشرفين وعدد مستويات الاشراف .

٣- ان التنظيم الجيد يجب ان يحقق :

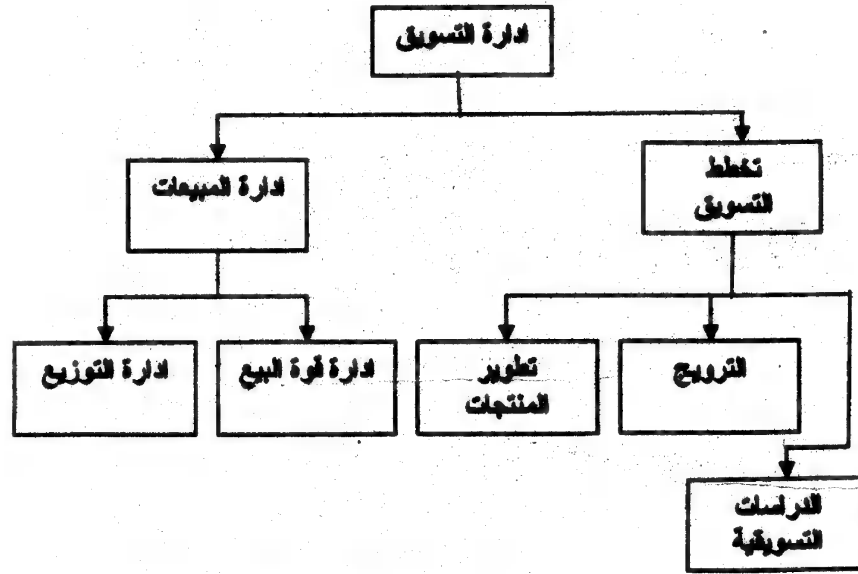
- الاستفادة من التخصص .
- التكامل والتنسيق بين أنشطة التسويق .
- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بما يمنع التضارب والازدواجية .
- وحدة القيادة بما يعني ان المرووس لا يتلقى اوامرا الا من رئيس واحد .

هذا ويلاحظ انه توجد عدة طرق لتنظيم ادارة التسويق نتذكر منها  
مايلي (١):

أ- التنظيم علي الاساس الوظيفي (٢):

وهنا عادة ما يتم تقسيم المهام التسويقية الي مجموعتين رئيسيتين  
هما تخطيط التسويق وادارة المبيعات ويقسم كل قسم بدوره الي الي  
عدة وحدات تنظيمية وهذه الطريقة من التقسيم تتناسب بشكل جيد  
مع المنتجات والاسواق المتجانسة وهي وان كانت تمتاز بامكانية  
الاستعانة بالاشخاص المتخصصين في مهام معينة الا انه يعاب  
عليها صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وصعوبة اتصال  
المعلومات والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٣٢)  
التنظيم الوظيفي لادارة التسويق



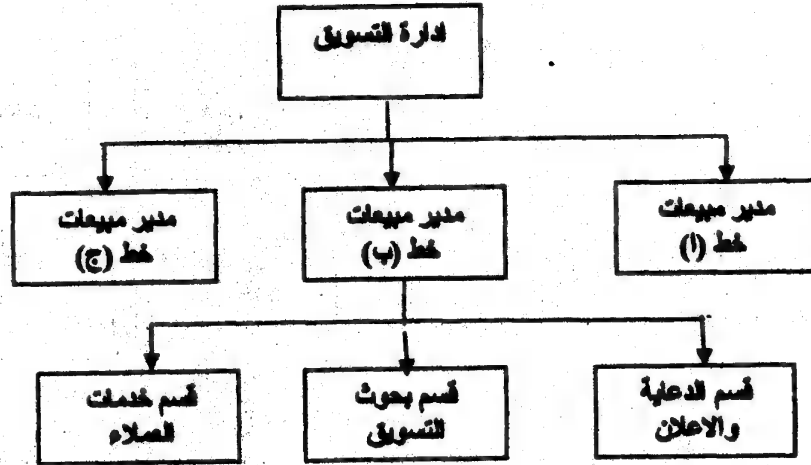
(١) د. طلال عبود لغزون - الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق - سلسلة الرضا للمعلومات -  
دار الرضا للنشر - القاهرة ١٩٩٩ ص ٢٠.

(٢) هناك بعض الوظائف التي لا يمكن للمشروع بدونها ان يقوم بالنشاط التسويقي وهي :

١. وظيفة البيعة ومهمتها ادارة القوى العاملة التابعة.
٢. وظيفة بحوث التسويق ومهمتها القيام بالبحوث عن السوق والمستهلكين.
٣. وظيفة التصدير وهي مهمة في المشروعات التي تنتج لغرض التصدير.

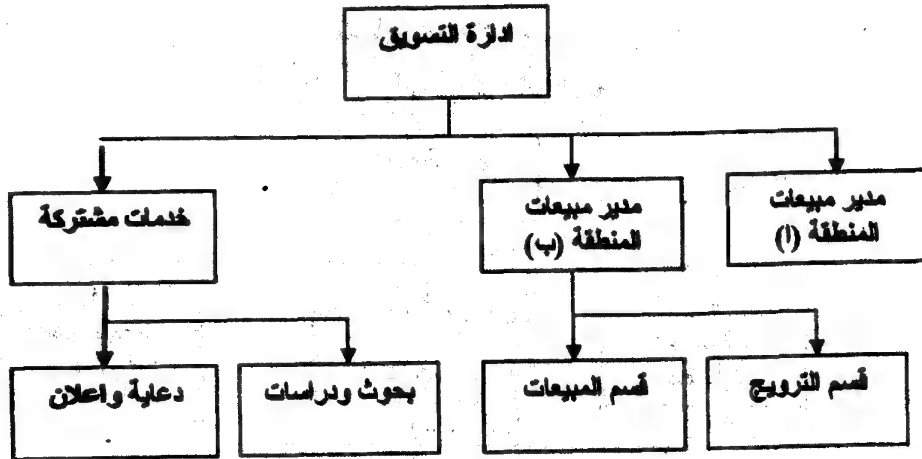
ب- التنظيم على الاساس السلمي :  
ويناسب هذا النوع من التنظيم المشروعات الكبيرة التي تتعدد خطوط الانتاج بها ولا سيما عندما تكون سياسة المنظمة مبنية على استقلالية المنتجات وهنا نجد ان كل خط انتاجي عادة ما يحتاج الى مدير مبيعات مستقل ويمتاز هذا النوع من التنظيم بمنح الاستقلالية لمديري المبيعات في ممارسة اعمالهم وحل مشكلاتهم ولكن يعاب عليه امكانية حدوث الازدواجية في العمل وتضخم الهياكل التنظيمية والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٣٣)  
التنظيم السلمي لادارة التسويق



ج- التقسيم علي الاساس الجغرافي :  
ويناسب هذا التنظيم المشروعات الكبيرة الحجم والتي تخدم اسواق متعددة في مناطق جغرافية مختلفة من حيث الظروف التسويقية ونوعية العملاء والسلع المراد تسويقها ويعتمد التنظيم الجغرافي علي توزيع مهام التسويق وإدارة المبيعات وذلك علي النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٣٤)  
التنظيم الجغرافي لإدارة التسويق



د- التنظيم علي اساس العملاء :  
ويناسب ذلك التنظيم تلك المنظمات التي تتعامل مع المستهلكين النهائيين والصناعيين في آن واحد حيث تختلف المشاكل التسويقية باختلاف نوعية المستهلك ويمكن استخدام هذا النموذج لوظيفة واحدة او لبعض وظائف المنظمة مثال ذلك قد تنظم وظيفة المبيعات علي اساس فئات العملاء المختلفين حيث ينشأ قسم مستقل لمبيعات كل نوع من العملاء ويأخذ هذا التنظيم صوراً متعددة منها :

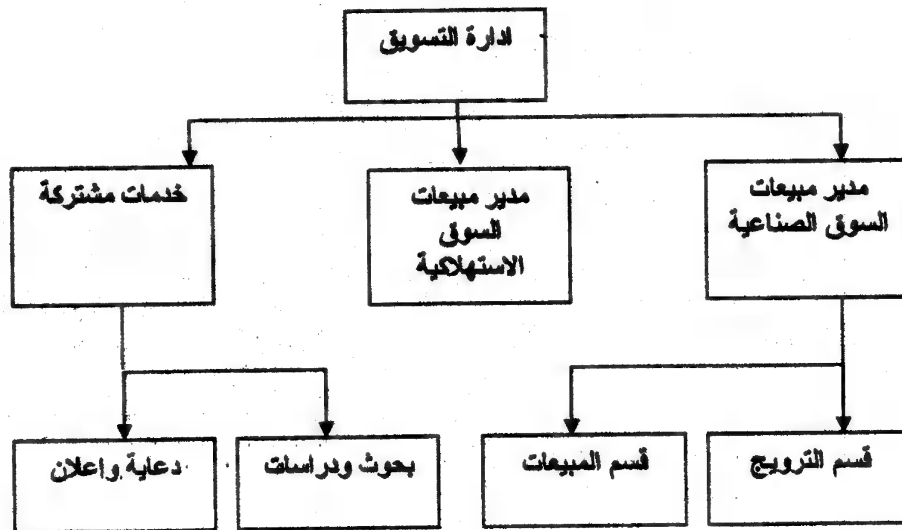
- أقسام متعددة للمبيعات حسب انواع العملاء (رجال- نساء- اطفال).



- أقسام متعددة للمبيعات حسب طريقة السداد (مبيعات آجلة - مبيعات النقد) .
- أقسام متعددة للمبيعات حسب مقدار التعامل (حسابات صغيرة - حسابات كبيرة للعملاء) .
- أقسام متعددة للمبيعات حسب مستوى الجودة (قسم للمبيعات من الأصناف ذات الجودة المرتفعة - قسم للمبيعات من الأصناف ذات الجودة المنخفضة) .

هذا ويلاحظ ان هذا النوع من التنظيم يتيح امكانية التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات المرتبطة بنوع معين من العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة كما انه يمكن الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل غير انه قد يعاب عليه احتمال عدم الاستخدام والتوظيف الامثل للتسهيلات المادية والبشرية المتاحة والموزعة على ادارات او اقسام العملاء ونعرض فيما يلي مثالا مبسطا لهذا النوع من التنظيم .

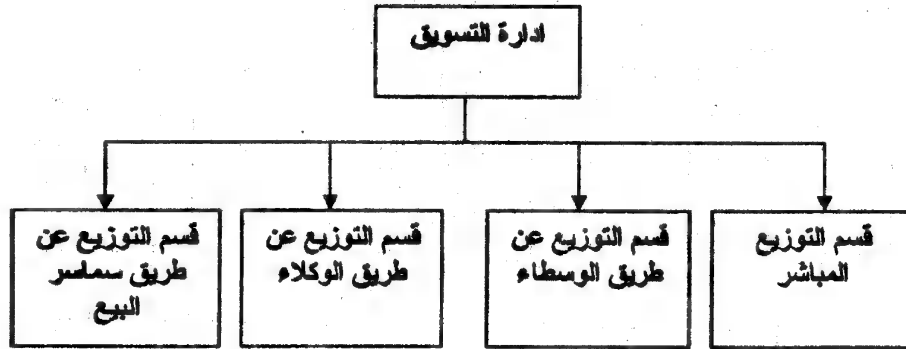
شكل رقم (٣٥)  
تنظيم ادارة التسويق علي اساس العملاء



#### هـ- التقسيم علي اساس قنوات التسويق (١) :

من المعلوم ان السلعة يتم تسويقها من خلال قنوات التوزيع لما من خلال البيع المباشر الي المستهلك عن طريق استخدام الوسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة ) او وكلاء وسماسة البيع ويهتم هذا التنظيم بقنوات التسويق وليس بالعملاء حيث يتم انشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة (ادارات او اقسام) وفقا للقنوات الموصلة للسوق ومن ثم يؤسس هذا النوع من النمط التنظيمي علي فلسفة ان الانماط التنظيمية يجب ان تستجيب للمواقف طالما ان وظيفة الهيكل التنظيمي هي المعاونة في تحقيق نوع الأداء المرغوب ويحقق هذا النوع من التنظيم امكانية الاستفادة من مزاي التخصيص وتقسيم العمل كما انه يعطي اهتماما كبيرا لتصرف المنتجات غير لفة يعاب عليه احتمال وجود صعوبات في التنسيق بين جهود قنوات التوزيع لذات العمل ونعرض فيما يلي نونجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم :

#### شكل رقم (٣٦) تنظيم ادارة التسويق علي اساس قنوات التوزيع

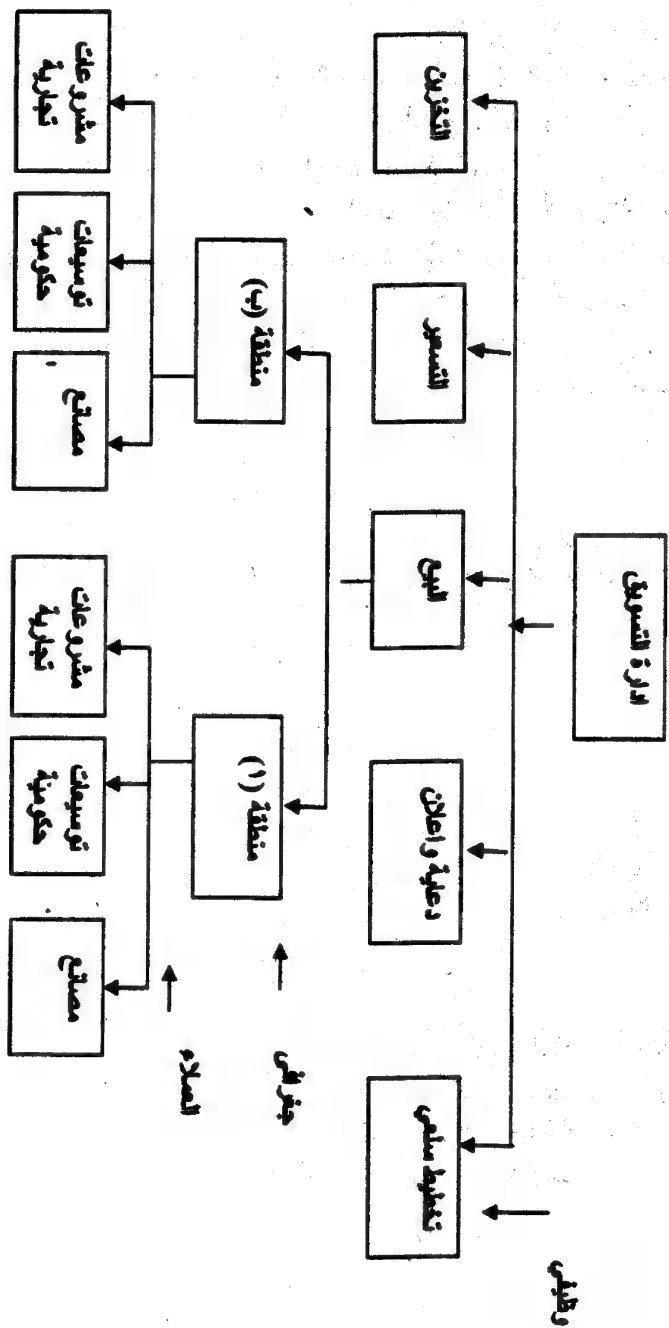


(١) د. زكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - مرجع سبق ذكره ص ٧٤ .

#### و- نموذج التنظيم المختلط :

يلاحظ أنه من النادر اتباع نموذج واحد من النماذج المشار إليها فقد يتم التنظيم الداخلي لإدارة التسويق على الأساس الوظيفي وعلى أنه نتيجة للتوسع في النشاط التسويقي تجد الإدارة أنه من الأفضل تنظيم أحد الأنشطة التسويقية- نشاط البيع مثلا- وفق النموذج الجغرافي وفي نفس الوقت قد يتم تقسيم نشاط البيع داخل كل منطقة جغرافية على أساس نوع العملاء الذين يتم التعامل معهم في كل منطقة ونعرض فيما يلي نمونجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم .

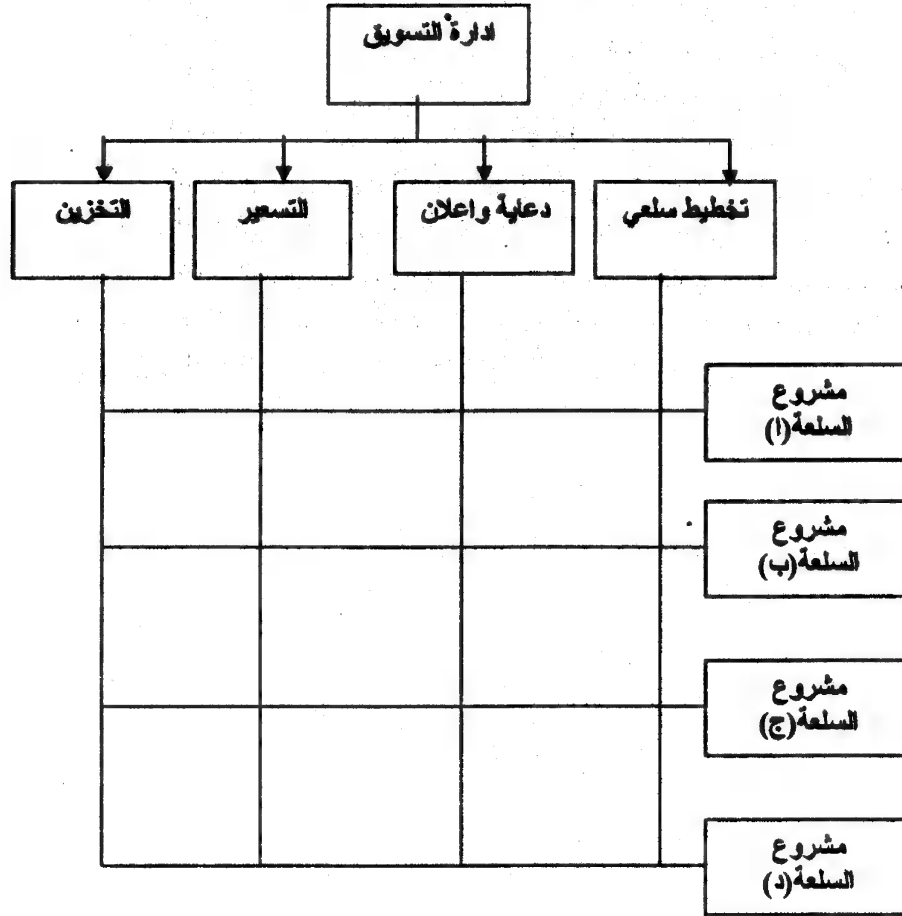
شكل رقم (٣٧)  
تنظيم ادارة التسويق وفقاً للنموذج المختلط



### ز- نموذج تنظيم المصفوفة :

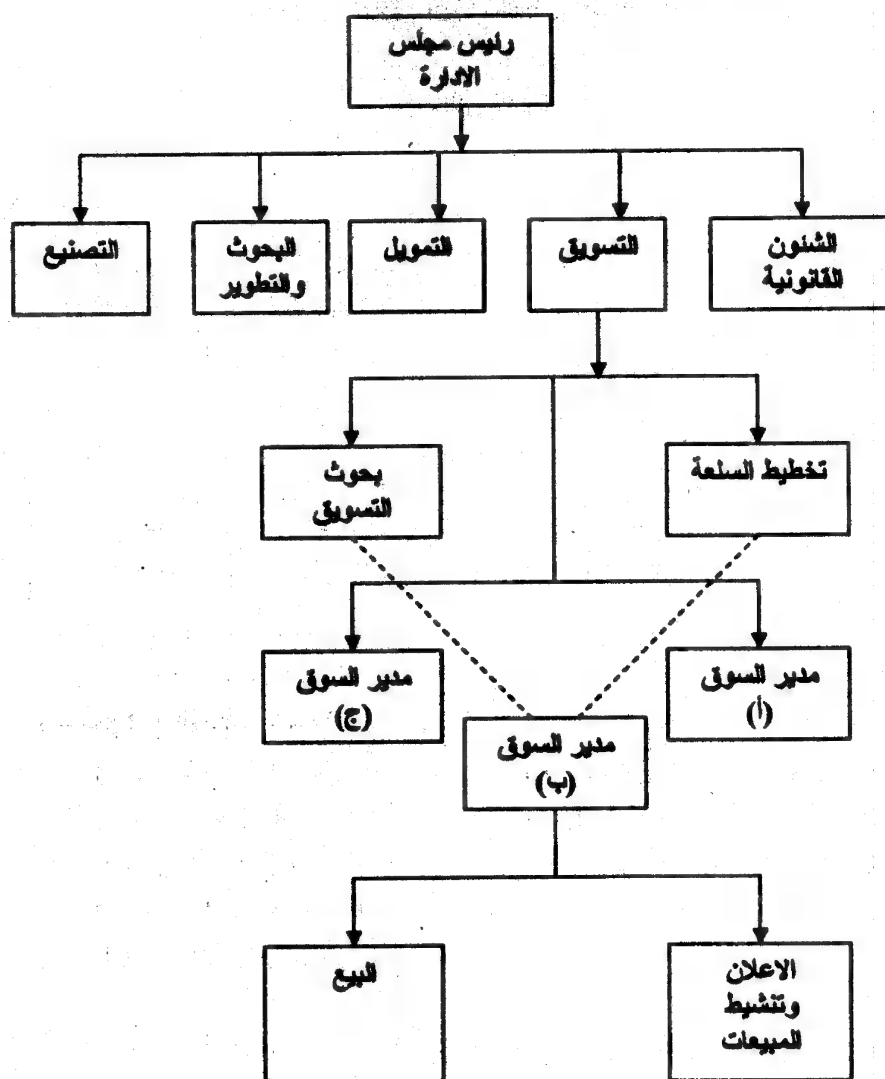
ويعرف أحيانا بتنظيم الشبكة وهو شكل من الأشكال التنظيمية يتزايد استخدامة في التطبيق العملي للنشاط التسويقي ويقوم هذا التنظيم على أساس الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس السلسلة في هيكل واحد ويلاحظ أن الدافع لانتشار هذا الشكل التنظيمي هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية عن طريق تكوين مشروعات كاملة يكون رؤساؤها مسؤولين عن تحقيق النتائج النهائية المستهدفة ويحقق هذا الشكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للتجهيزات والمعدات المختلفة وللأفراد ذوي التخصصات المختلفة وتنسيق توزيعها على المشروعات حسب احتياجاتها غير أنه يعاب عليه احتمال حدوث صراع بين مديري الإدارات الوظيفية ومديري المشروعات ونعرض فيما يلي نمونجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم .

شكل رقم (٣٨)  
تنظيم ادارة التسويق  
وفقا لنموذج المصفوفة



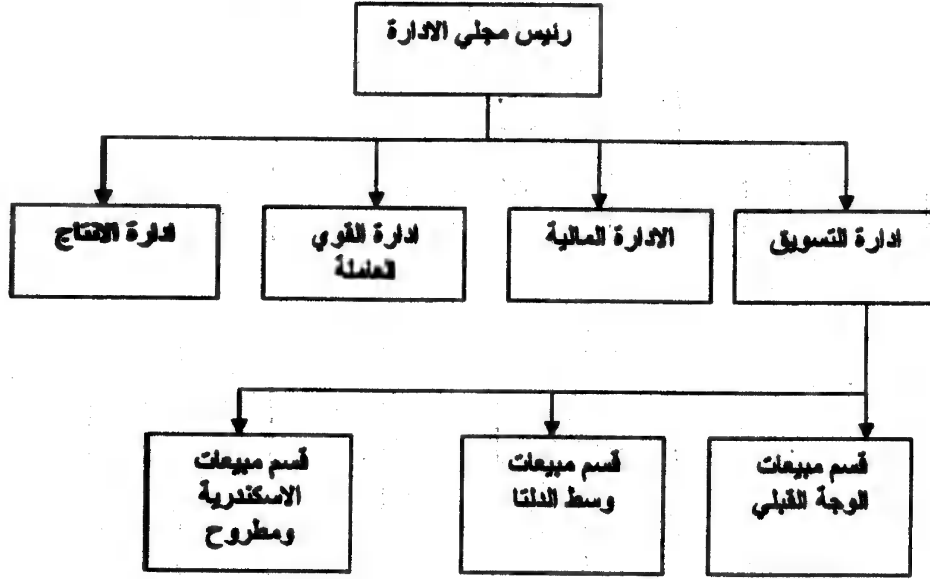
ويلاحظ اننا ذكرنا فيما سبق على ان التجميع قد يكون على اساس الوظيفة او السلعة غير ان هناك اشكالا اخري من التجميع فقد يكون التجميع على اساس الاسواق او على اساس الانشطة والمناطق الجغرافية وذلك مثلما يتضح من الاشكال التالية :

شكل رقم (٣٩)  
هيكل تنظيمي علي اساس تجميع الاسواق<sup>(١)</sup>



(١) نقلا عن عبد السلام ابو قحف - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٨١٦، ٨١٧.

شكل رقم (٤٠)  
الهيكل التنظيمي علي اساس  
تجميع المناطق الجغرافية والوظائف



ح - نموذج التنظيم الابتكاري <sup>(١)</sup> :

ومن الاتجاهات الحديثة في التسويق الاهتمام بالبيع الجماعي وحتى يحقق البيع الجماعي اهدافه فانه يفضل الاعتماد علي الطرق الابتكارية ولاسيما في حالات ادخال السلع الجديدة وذلك بهدف رفع منحني المبيعات لاعلي حيث يؤدي استخدام هذه الطرق الابتكارية الي :

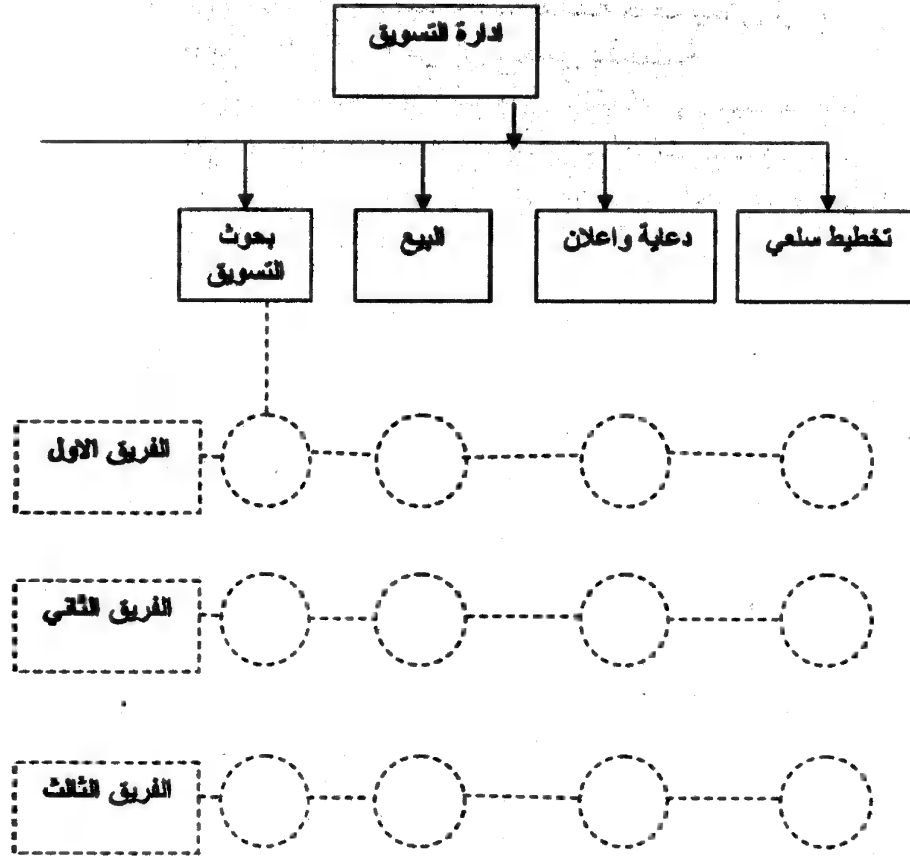
١. اعطاء اهتمام متزايد بالاستراتيجيات التسويقية المتطورة .
٢. تركيز الاهتمام علي التخطيط الاستراتيجي للطويل المدى.

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق العربي والدولي - مرجع سبق ذكره ص ٢٥٧ وما بعدها .



٣. توفير علاقات واتصالات مفتوحة مع الادارات العليا بسبب السعي الدئوب عن سبل فتح اسواق جديدة .
٤. عدم الالتزام بالتخصصات الدقيقة حيث يمكن ان تقترح الافكار الابتكارية من اي شخص بالمنظمة .
٥. اعطاء سلطات مميزة للعاملين بالابتكار ولا سيما ما يتعلق منها بالتنطوير السلعي وقياس حاجات السوق الحالية والمتوقعة هذا ويوضح الشكل التالي نمونجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٤١)  
تنظيم ادارة التسويق وفقاً للطرق الابتكارية

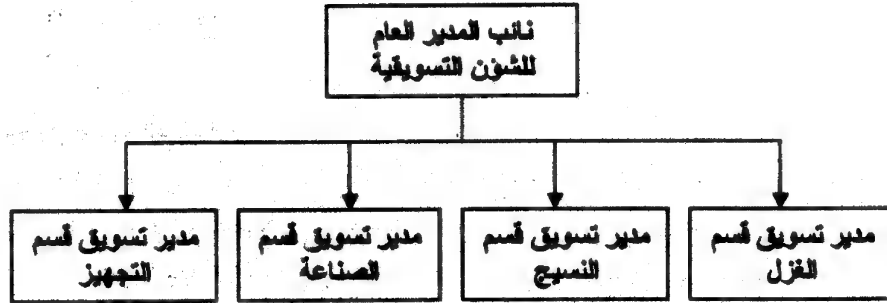


تنظيم الفرق الابتكارية -----

التنظيم الخطي الدائم \_\_\_\_\_

ط- التنظيم علي اساس العمليات والمراحل الفنية :  
ويستخدم هذا النموذج عندما تتعدد العمليات الانتاجية مع تكاملها  
راسيا مع اختلاف طرق أداء كل عملية وذلك شريطة ان يمكن هذا  
النموذج من امكانية تحقيق التنسيق المسبق للعلاقة بين هذه العمليات  
وسهولة العمليات الرقابية الخاصة بكل مرحلة والشكل التالي يوضح  
نموذجا مبسطا عن هذا التنظيم :

شكل رقم (٤٢)  
الهيكل التنظيمي علي اساس العمليات



هذا ويلاحظ ان هذا النمط من التنظيم يمكن من تلافي الاستثمار  
المزدوج في المعدات مع تسهيل عمليات الاشراف والرقابة علي كل  
مرحلة .

توصيف الوظيفة التسويقية :  
منذ البداية تجدر التفرقة بين :

أ- مواصفات الوظيفة :  
ويقصد به المعلومات المتعلقة بالقدرات والمهارات والخبرات  
المطلوبة في شاغل الوظيفة والتي تتمثل في :

- الخبرات السابقة .
- المؤهل العلمي .
- الجنس .
- ..... الخ
- العمر .
- القدرات الجسمية .
- الذكاء والمقدرة العقلية

ب- وصف الوظيفة :  
ويقصد بها تلك المعلومات المتعلقة بالوظيفة ذاتها والتي تتمثل في :

- اسم الوظيفة وموقعها
- في الهيكل التنظيمي .
- ظروف العمل المادية .
- الأدوات والآلات المستخدمة ..... الخ
- معايير الأداء .
- المهام الرئيسية .

ونحن في هذا الجزء سوف تلقى الضوء علي مواصفات الوظيفة اي  
سنلقي الضوء علي المهارات والخبرات المطلوب توافرها في  
شاغل الوظيفة التسويقية ثم نتحدث عن وصف الوظيفة وذلك علي  
النحو التالي :

## أولاً : مواصفات الوظيفة التسويقية :

وكما أوضحنا فإن الحديث هنا سوف يتناول بعض الجوانب والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة التسويقية حيث يجب أن يتميز شاغل تلك الوظيفة بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>(١)</sup> :

### أ- الخصائص الفطرية :

حيث تتمثل أهم تلك الخصائص فيما يلي :

١. الاحساس بأهمية الوقت فرجل التسويق ينبغي أن يكون التوقيت الدقيق رائدة فعمله أصلاً يعتمد على الدقة وكل نشاطه موقوت بزمن محدد .
٢. حسن الحكم على الأمور فرجل التسويق قد يواجه مجالات عاجلة لا تتحمل طول الدراسة والتحصيل والتحليل وعليه لا يفلت فرصة تسنح له بل يجب عليه اقتناصها بغير إبطاء معتمداً في ذلك على ما يتحلى به من حكمة وحسن تقدير .
٣. ينبغي على رجل التسويق أن يكون صبوراً وخاصة في أوقات ضغط العمل وفضلاً عن هذا فإن خطط التسويق - بطبيعتها الحال - طويلة الأجل تستلزم قدراً من الصبر في متابعتها كما أن الحرب التي تقوم بين رجل التسويق ومناقسية تقضي أيضاً ضبطاً للأعصاب وتحكماً شديداً فيها وإصراراً على النجاح حتي لو اقتضي الأمر التغيير في الخطط القائمة .

---

(١) د. محمود عساف - أصول التسويق - مكتبة عين شمس - القاهرة - غير مبين سنة النشر ص ٥١ وما بعدها.

ب- الخصائص المكتسبة :  
والتي يتمثل اهمها فيما يلي :

١. ان يكون قادرا علي الاطلاع ومحبيا للاستطلاع ليحصل علي خلفية من المعلومات ويستزيد من الخبرات .
٢. ان يتمتع بالقدرة علي فهم الارقام والميل الي العمليات الحسابية فالارقام هي سلاح رجل التسويق .
٣. القدرة علي اتخاذ القرارات للموضوعية .
٤. ان تتوفر لديه خلفية من المعلومات عن المجالات الآتية :

- معلومات عن المنظمة التي يعمل بها .
- معلومات عن السلعة التي يتعامل فيها .
- معلومات عن المستهلكين الحاليين والمرتبين .
- معلومات عن التوزيع وقنواته .
- معلومات عن البيع وادارة المبيعات .
- معلومات عن الاعلان والترويج ووسائلهما .
- معلومات عن الشراء والتخزين والنقل والتأمين وتمويل السوق .

٥. القدرة علي استقطاب العاملين للتعاون معه .
٦. القدرة علي اقامة علاقات طيبة مع الجهات الاخرى وهذه العلاقات تتمثل فيما يلي :

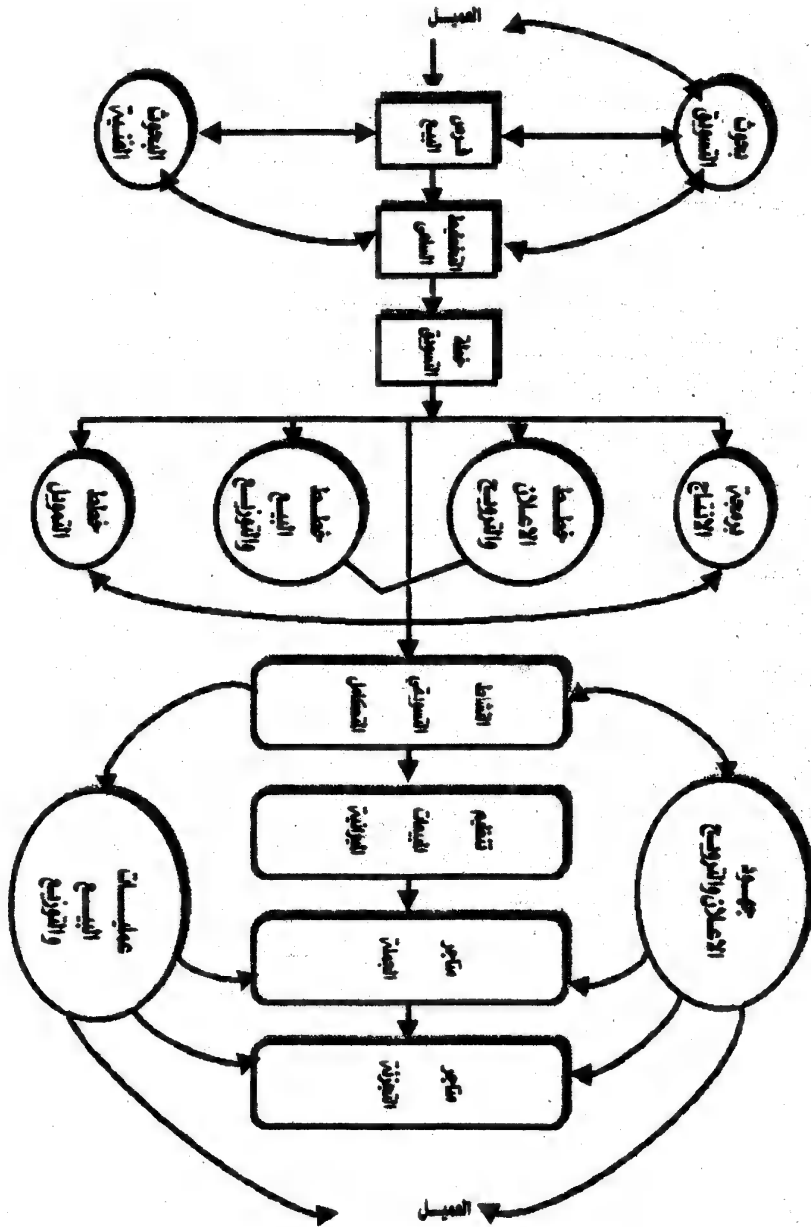
- علاقات سلطوية وهي تلك العلاقات التي تربط بين رجل التسويق وبين من هم دونه في المستويات الادارية من جهة وبين من يساوونه ايضا في السلم الاداري لكنهم غير خاضعين لتوجيهاته الوظيفية من جهة ثابتة .

- علاقات تعاونية وهي تلك العلاقات الناجمة عن تبادل المعلومات مع الجهات الاخرى لاتخاذ القرارات التي تحقق الكفاية بالانتاج والتسويق معا .

هذا وقد يتسائل البعض عن اسباب توافر كل تلك الخصائص في رجل التسويق ؟

الاجابة عن هذا السؤال تستدعي ايضاح حقيقة وظيفة رجل التسويق حيث يمكن القول ان هذه الوظيفة هي وظيفة قيادية تنسيقية كلية شاملة ذلك لان رجل التسويق لابد ان يحتل مركزا عاليا في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يتيح له مركزة قدرا من السلطات التي تمكنه من قيادة اولئك الذين يباشرون عمليات تسويقية تدخل في نطاق وظيفة كما ان وظيفة ليست مركزة في ادارة النشاط التسويقي ادارة فعلية بقدر ما تتسع لتشمل كل من شأنه ان يحقق التناسق والانسجام بين مختلف الخطط وما تشمله من سياسات وبرامج بيعية وتوزيعية واعلانية وترويجية بحيث تسير كلها في اتجاه واحد بغير تضارب فضلا عن تحقيق التوازن بين الشراء والبيع في المنشآت التجارية وتحقيق التفاهم بين مختلف العمليات الانتاجية والعمليات التسويقية والتناسق بين نشاط التمويل ونشاط التسويق والتعاون مع كافة الاجهزة الادارية في المنظمة كذلك فان وظيفة رجل التسويق وظيفة كلية شاملة لانها تتعلق بكل ما يندرج تحت موضوع التسويق من قريب او بعيد ولعل الشكل التالي سيسهم في ايضاح ما سبق ذكره .

شكل رقم (٤٢)  
حركة العمليات التي يختص بها رجل التسويق





## ثانيا : وصف الوظيفة :

وهنا يتم وصف الوظيفة من خلال التعرض لنموذج وصف وظيفة مدير التسويق وذلك علي النحو التالي <sup>(١)</sup> :

### ١- الهدف من الوظيفة :

تنمية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية والخطط اللازمة لتحقيق زيادة مضطرة في المبيعات ومن ثم ارباح المنظمة .

---

(١) د. عبد السلام ابو قحف - للتسويق - مرجع سبق ذكره - ص ٧٩٥ وما بعدها .

## ٢- العلاقات (\*) :

### أ- العلاقات الاشرافية :

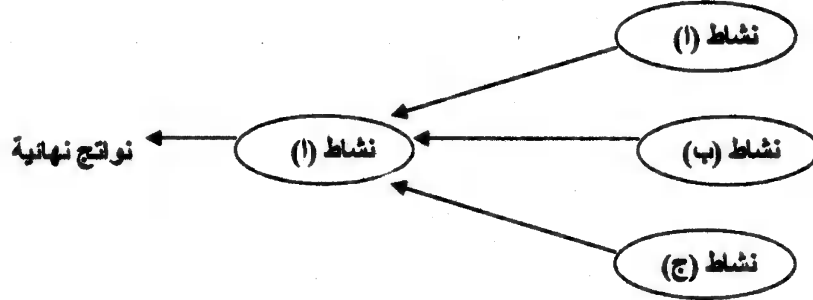
• يرفع تقارير الي رئيس القطاع التجاري .

(\*) لاحظ ان العلاقات بين الأنشطة / المهام او بين الاقسام والوحدات دخل ادارة التسويق قد تكون :

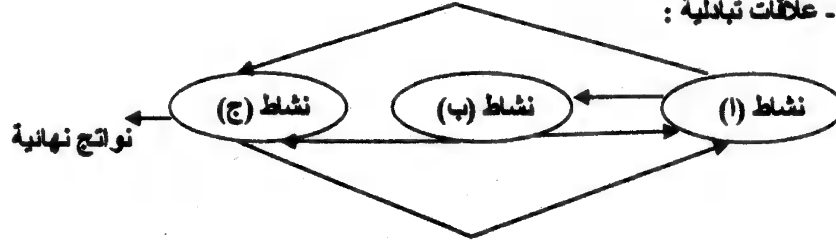
١- علاقات تناعية :



### ٢- علاقة تجميعية :



### ٣- علاقات تبادلية :



• تقدم الية تقارير من :

١. رئيس قسم البيع .
٢. رئيس قسم الاعلان .
٣. رئيس قسم بحوث التسويق .
٤. رئيس قسم تنشيط المبيعات .
٥. رئيس قسم الخدمات التسويقية .

ب- العلاقات الوظيفية :

يرتبط بعلاقات تعاون مع الاقسام التالية :

١. قسم الرقابة علي الجودة.
٢. قسم البحوث والتطوير .
٣. قسم شؤون الافراد.
٤. قسم الشراء والتخزين .
٥. قسم النقل .
٦. قسم الانتاج.
٧. قسم التمويل .

ج- العلاقات الخارجية :

يرتبط شاغل الوظيفة بالعلاقات الخارجية مع الاطراف التالية :

- عملاء المنظمة.
- الموردين .
- تجار الجملة.
- تجار التجزئة .
- الجمعيات والمؤسسات ذات الصلة بحماية المستهلك .
- الاجهزة الحكومية ذات الصلة بعملة المباشر .

٣- التسهيلات المتاحة لشاغل الوظيفة :  
لشاغل الوظيفة التسويقية الحق في الاستفادة من الخدمات التي  
تقدمها الاقسام التالية :

- قسم التخطيط والمتابعة .
- قسم الوسائل الاعلامية الخارجية والداخلية .
- قسم العلاقات العامة .
- سكرتارية مكتب رئيس مجلس الادارة .

٤- الواجبات والمسؤوليات :  
يضطلع شاغل الوظيفة بالمهام التالية (كامثلة) :

#### أ- التخطيط :

- المشاركة مع رئيس القطاع التجاري في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات طويلة المدي .
- القيام بدراسات مستمرة للبيئة الخارجية .
- تصميم الخطط التسويقية بالمشاركة مع رؤساء الاقسام التي يشرف عليها .

#### ب- التنظيم :

- اقتراح واجراء التغييرات المطلوبة في تنظيم النشاط التسويقي .
- تطوير الهيكل التنظيمي كلما تطلب الامر .

#### ج- التوجيه :

- كالمشاركة في الاجتماعات الاسبوعية للجان الادارية علي مستوي القطاعات .
- عقد اجتماعات اسبوعية مع رؤساء الاقسام التابعة الاشراف .
- اقتراح الحوافز العينية والمادية للعاملين بالادارة .

- تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في تبادل المعلومات داخل الادارة وخارجها.
- التخطيط لعقد مقابلات دورية مع العملاء الرئيسيين ومديري المعارض .

#### د- الرقابة :

- القيام بالتبؤات الخاصة بحجم المبيعات بصورة دورية .
- مراجعة مدي تقدم العمل بصورة دورية واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .
- العمل مع المراقبين واعضاء الهيئة الادارية في الادارة التسويقية لتنمية معايير ومستويات الأداء اللازم لتقييم الأداء والرقابة علي الانجاز .

#### هـ- السلطات :

يتمتع شاغل الوظيفة بكافة السلطات اللازمة لانجاز المهام والواجبات المناطة به وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بتعديل الاسعار او اقرارها وكذلك الاعلانات .....

#### تقييم الهيكل التنظيمي التسويقي :

يمكن تقييم مدي كفاءة الهيكل التنظيمي لادارة التسويق من خلال استخدام احد المداخل الخمسة التالية<sup>(١)</sup> :

#### أ- المدخل الشامل :

وهنا يتم مراجعة الهيكل التنظيمي وفقا للمبادئ الاساسية التي يركز عليها التنظيم فقد يكون هناك مثلا عدم تدرج للسلطات او اتساع في نطاق الاشراف .

(١) ديشير العلاق وآخرون - ادارة التسويق - مرجع سبق ذكره ص ١٠٤ .

#### ب- مدخل الاسئلة :

حيث يمكن طرح العديد من الاسئلة القصيرة التي تكشف عن مجالات تحسين وتطوير التنظيم مثل التعرف علي درجة تفويض السلطة او عن اجراءات سير العمل.

#### ج- مدخل المقارنة :

حيث يتم مقارنة الهيكل التنظيمي للمنظمة بالهيكل التنظيمية في المنظمات المنافسة ويتوقف نجاح ذلك المدخل علي درجة الدقة في البيانات التي يتم تجميعها عن المنظمات المنافسة .

#### د- المدخل المثالي :

ووفقا لهذا المدخل يتم تصوير هيكل تنظيمي مثالي وكذا يتم افتراض الظروف والعوامل الملائمة لتطبيقه ثم تتم مقارنة ذلك الهيكل بالهيكل القائم الذي يتم تصميمه ومن ثم يتم تحديد التحسينات الممكنة ادخالها علي الهيكل القائم .

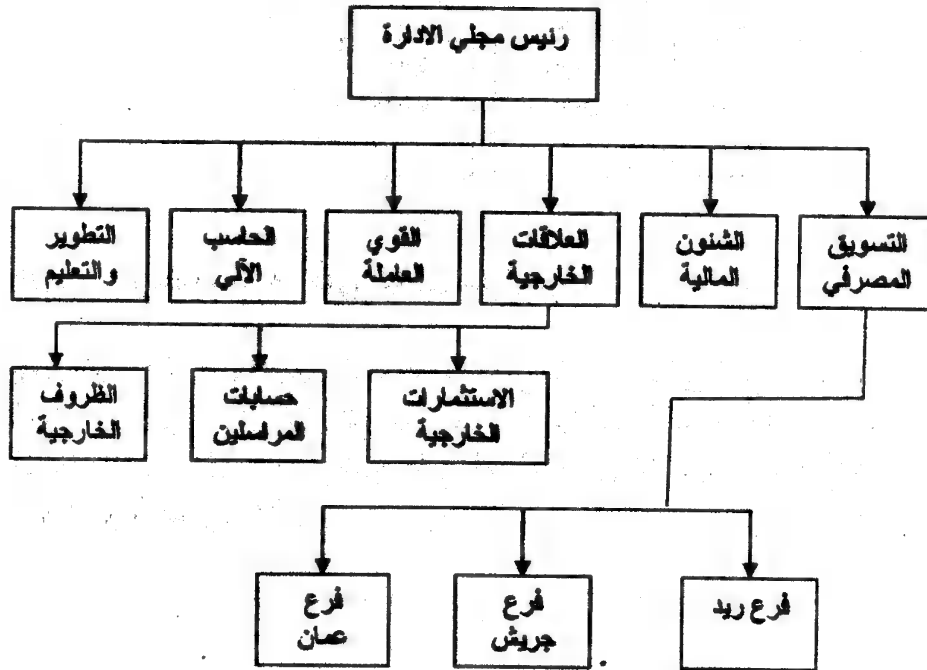
#### هـ- المدخل الكمي :

وهنا يتم الحكم علي كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال استخدام بعض النسب مثل نسبة عدد المديرين الي التنفيذيين ونسبة عدد الاستشاريين الي عدد رجال السلطة التنفيذية وكذا نسبة عدد الاخصائيين الي عدد الكتبة المساعدين .

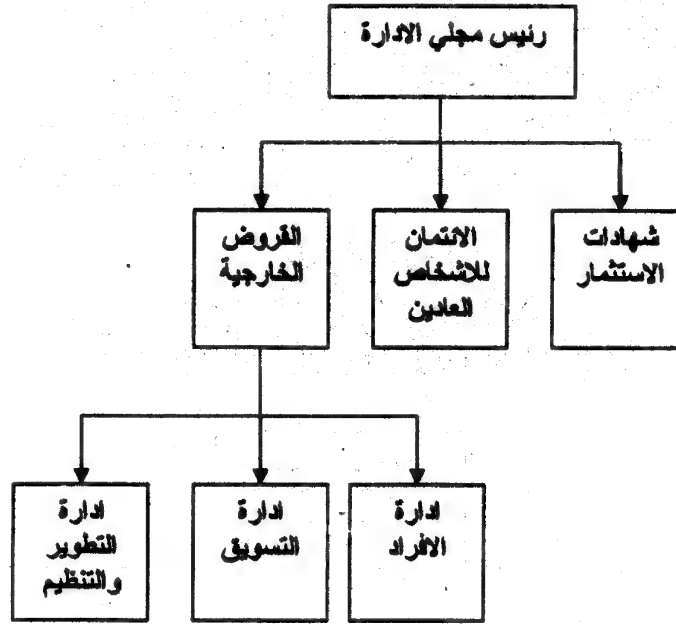
## المركزية واللامركزية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي:

من المعروف لدينا ان المركزية تعني تجميع سلطة اتخاذ القرار في جهة واحدة وعلى عكس ذلك تماما تعني اللامركزية وهنا تجدر ملاحظة انه اذا كان حجم الادارة صغير فان الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المركزي اي ان عدد المستويات الادارية داخل الهيكل التنظيمي يكون قليلا اما في حالة حجم المنظمات الكبيرة فان الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل اللامركزي - وذلك في الاغلب الاعم - حيث يكون عدد المستويات الادارية كبير ويظهر الشكل التالي ما سبق ذكره :

شكل رقم (٤٤)  
اسلوب المركزية في المنظمة  
(النمط الوظيفي بالتطبيق على وظائف البنك)



شكل رقم (٤٥)  
الهيكل التنظيمي في حالة اتباع أسلوب اللامركزية  
(بالتطبيق علي وظائف البنك)



البيئة السوقية واثرها علي الهيكل التنظيمي :

يقصد بالبيئة بصفة عامة تلك القيود التي تفرض علي المنظمات فاذا كانت تلك القيود من داخل المنظمة يطلق عليها اسم "البيئة الداخلية" اما اذا كانت هذه القيود مفروضة علي المنظمة من خارجها فيطلق عليها اسم "البيئة الخارجية".



اما بالنسبة للبيئة التسويقية فقد عرفها "kotler"<sup>(1)</sup> علي انها "مجموعة القوي الخارجية لوظيفة ادارة التسويق في المنظمة والتي تؤثر علي قدرة الادارة التسويقية في التطوير والحفاظ علي عمليات التبادل مع عملائها المستفيدين " وتتالف البيئة التسويقية من مجموعة القوي الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في قدرة المنظمة في الحصول علي المدخلات وتسويق المخرجات وما يهمنا الآن هو مدي استجابة الادارة للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية التي تتميز بالديناميكية واثار ذلك علي الهيكل التنظيمي ... ففي حقيقة الامر نجد ان مديري التسويق في مواجهتهم للبيئة الخارجية قد يختارون احد المدخلين العامين الآتيين :

أ. اما قبول البيئة كعوامل غير مسيطر عليها تؤثر وتشكل سلوك منظماتهم ومن ثم تتسم تصرفاتهم بالسلبية حيث يكتفون بمجرد رد الفعل غير المخطط اي ان مديري التسويق هنا يحاولون احداث تكيف بين استراتيجيتهم التسويقية والتغيرات البيئية وذلك تجنباً لمخاطر البيئة و في مثل هذا الحال فانه يفضل الاعتماد علي التنظيم الديناميكي (اي التنظيم المركزي) الذي يركز علي الاختلاف العمودي والرقابة المركزية حيث تطبق هنا قواعد وسياسات واجراءات محددة لاتخاذ القرارات والرقابة المشددة عند مستوي الادارة الوسطي .

ب. ومن جهة اخري فمديرو التسويق قد يعتقدون بان قوي البيئة الخارجية يمكن تشكيلها والسيطرة عليها اي انهم قد يلجأون الي المدخل الايجابي حيث يحاولون خلق فرص تسويقية جديدة او اشتقاق اكبر فائدة وباقل تكلفة من فرص السوق الخالية

---

(1) kotler ,p. (1997) marketing management analysis planning implementation and control , prentice – hall,ny,9<sup>th</sup> edition p. 29 .

وفي مثل هذه الحالة يفضل الاعتماد علي التنظيم العضوي "اللامركزي" والذي يركز علي الاختلاف الافقي (\*) وقلة الاجراءات واعتماد الادارة علي حكم الخبراء ومن ثم يتوافر للمنظمة مقدرة علي التجاوب السريع مع المتطلبات المتغيرة في البيئة .

هذا عن العلاقة بين البيئة الخارجية والهيكل التنظيمي اما بالنسبة للعلاقة بين البيئة الداخلية والهيكل التنظيمي فانه يمكن القول بصفة عامة انه كلما زادت درجة تعقيد البيئة الداخلية اتجه الهيكل التنظيمي الي اللامركزية "اي هيكل عضوي" وكلما انخفضت درجة تعقيد البيئة الداخلية اتجه الهيكل التنظيمي نحو المركزية "هيكل ديناميكي" .

واخيرا فان اهم ما تجدر الاشارة اليه الي ان البيئة لتسويقية لاتؤثر فقط علي نوعية الهدف التنظيمي الواجب اتباعه بل ان لها تاثيرات عديدة علي المنظمة ككل لذا فانه لا بد من اخضاع تلك البيئة للتحليل والدراسة المستمرة وذلك للاسباب التالية :

١. ان النظرة الحالية الي المنظمات تشير الي اعتبار تلك<sup>(١)</sup> المنظمات نظاما مفتوحا يؤثر ويتاثر بالبيئة الخارجية.
٢. يساعد مراقبة البيئة وتحليلها في استنباط الفرص والتهديدات التسويقية مما يعزز من قدرة الادارة علي استغلال تلك الفرص ومواجهة التهديدات.
٣. ان رسم وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والخطط التسويقية يخضع لمتغيرات وقيود تفرضها بيئة المنظمة .
٤. ان البيئة في حالة ديناميكية دائمة ومعرفة ذلك والتنبؤ به والتاقلم شرط اساسي من شروط بقاء المنظمة ونموها .

---

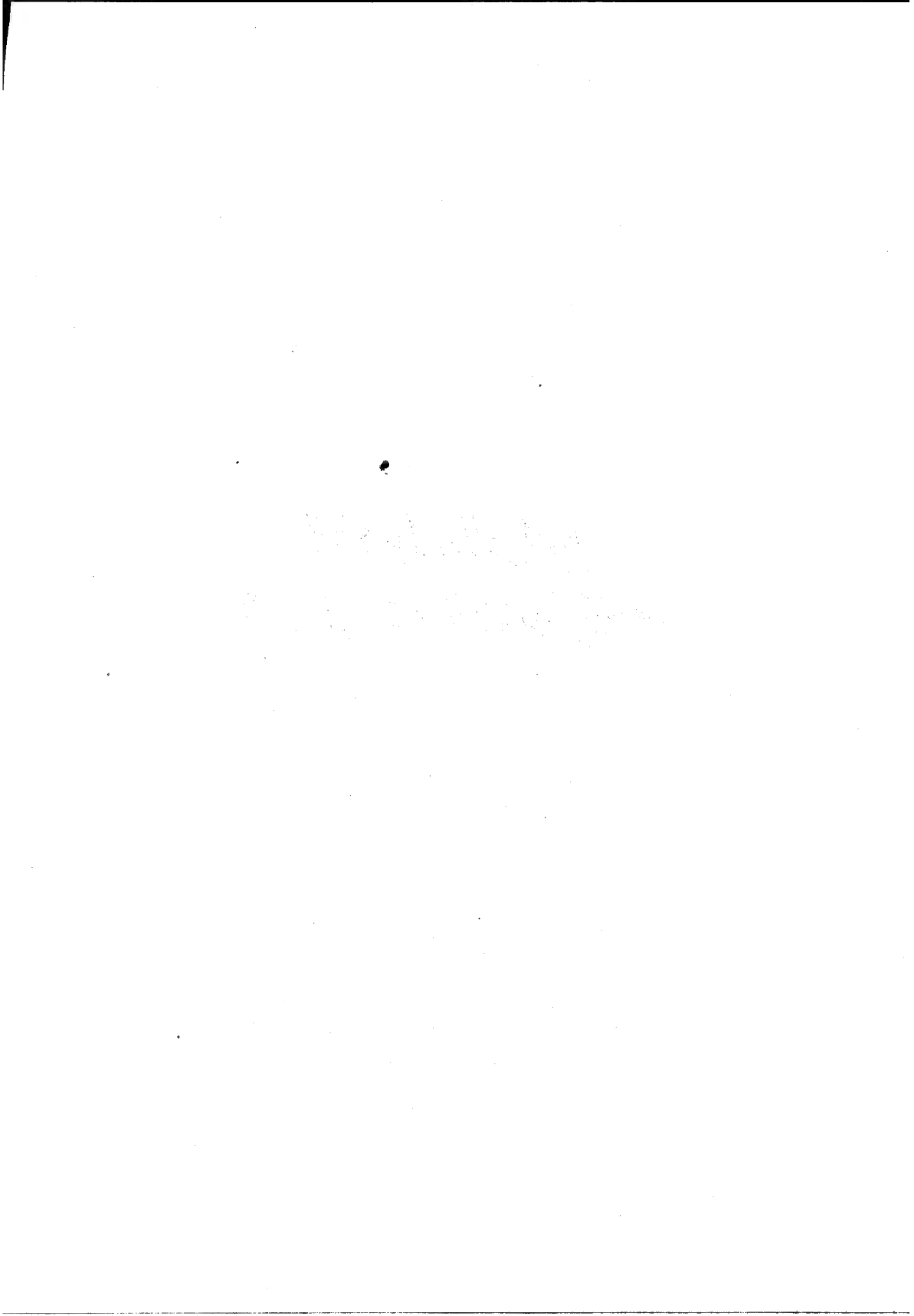
(\*) يقصد بالاختلاف الافقي درجة التباعد بين الاقسام الادارية بالمنظمة وذلك من حيث المهام التي تنجز واتجاهات العاملين بتلك الاقسام وكذا المستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل بهذه الاقسام اما الاختلاف العمودي فيعني زيادة عدد المستويات الادارية في المنظمة .

(١) د.حسين علي - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٤٢ .

## **الفصل الرابع**

### **القرارات التسويقيه**

---



## الفصل الرابع القرارات التسويقية

في توجية أنشطة المنظمة ومواردها لتحقيق أهدافها فإن إدارة التسويق يجب أن تقوم بعملية اتخاذ القرارات أي تحديد المشاكل التي تواجهها واختيار الحلول البديلة لها فإذا كانت عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تمثل الوظائف الأساسية لإدارة التسويق فإن كلا من هذه الوظائف يرتبط ارتباطاً واضحاً بالقرارات وذلك لتنفيذ الخطط ووضع الأهداف .

### - مفهوم القرار التسويقي:

القرار بصفة عامة هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة كما يمكن القول بأن القرار هو عملية تحويل المعلومات إلى عمل أو تصرف كما أنه السبيل الذي يختاره متخذ القرار (\*) على اعتقاد أنه أحسن السبل وأكثرها فعالية في تحقيق الأهداف التي حددها وهنا ينبغي التفرقة بين نوعين أساسيين من القرارات هما (١) :

### ١- القرارات الارتجالية:

وهي تلك القرارات التي تتخذ على أساس التخمين وخبرة متخذ القرار بالإضافة إلى استخدام المنطق البسيط ويمكن القول بأن الكثير من المشكلات التي تواجه رجل التسويق يتبع في حلها القرارات الارتجالية أما لكون المشكلة بسيطة أو لكون المشكلة تحتاج إلى سرعة البت أو أن القرار من النوع الذي يمكن الرجوع فيه دون الأضرار بمصالح المنظمة

(\*) هنا ينبغي الإشارة إلى ما يلي :

١. أن معظم القرارات تتخذ بواسطة فرد وتؤثر بالضرورة على أفراد آخرين لذا فإن صانع القرار لا يمكن تجاهل تأثير القرار على العلاقات الإنسانية .
٢. أن المديرين يقضون نصف وقتهم في تحليل وتقييم المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات

(١) ديكري طه عطية - التسويق الوصفي - مرجع سبق ذكره ص ١٨٣ .

ومن امثلة هذه القرارات تحديد موعد الاجتماع الاسبوعي برجال البيع او الاشتراك في مجلة مهنية مثلا.

## ٢- القرارات الرشيدة :

وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها علي اساس وقواعد معينة وانماط محددة من التفكير وفي ظل هذا النوع من القرارات يقوم متخذ القرار بعمل تحديد دقيق للمشكلة باستخدام الاسس العلمية في صياغة وتحديد المشاكل واستخدام اساليب علمية في تحديد الحلول والمفاضلة بينها ويستخدم هذا النوع من القرارات في مواجهة المشكلات التي تتميز بما يلي :

- انها مشاكل غير روتينية تظهر في ظروف معينة .
- انها لها نتائج هامة علي نشاط المنظمة ومن الصعب تغيير القرارات التي اتخذت بشأنها الا بعد مضي فترة طويلة من الزمن .

ومن امثلة تلك القرارات قرارات طرح سلع جديدة في الاسواق الحالية او اعادة تنظيم ادارة التسويق او قرار الدخول في اسواق جديدة .....

هذا ويلاحظ ان لجوء رجل التسويق الي اتخاذ مثل القرارات يستوجب ان يتوافر مجموعة من الخصائص من اهمها :

١. ان يلم الماما كاملا بكل جوانب المشكلة اي ان يتخذ القرار باستخدام معلومات شاملة - تغطي كافة عناصر المشكلة موضوع القرارات ودقيقة اي تعبر تعبيراً دقيقاً عن مكونات المشكلة .
٢. ان يمكنه تحديد مختلف الحلول البديلة للمشكلة المطروحة .
٣. ان يمكنه التنبؤ بمختلف نتائج الحلول البديلة بدقة .

٤. ان يكون قادرا علي ترتيب نتائج الحلول البديلة ترتيبا تنازليا طبقا لنتائجها بحيث يتمكن في نهاية الامر من اختيار اغلاها قيمة.

#### - خصائص القرارات التسويقية (١) :

١. هناك فاصل زمني بين وقت اتخاذ القرار ووقت تنفيذه .
٢. يحتاج القرار التسويقي الي تجريب ومحاكاة قبل التطبيق الفعلي للقرار ذاته.
٣. القرار التسويقي متعدد المراحل ومتشعب الجوانب .
٤. القرار التسويقي متغير بطبيعته نظرا لتغير الظروف المحيطة به
٥. يختلف القرار التسويقي باختلاف طبيعة وحجم المعلومات المتاحة .
٦. يتأثر القرار التسويقي بالمتغيرات السلوكية والكمية المحيطة سواء كانت داخل المنظمة او خارجها .
٧. يعكس القرار التسويقي السلوكي الطرق الفعلية المستخدمة في اتخاذ القرارات في ادارة التسويق .

#### - مجالات القرارات التسويقية (٢) :

في هذا الشأن يمكن القول بان عناصر المزيج التسويقي تمثل اهم مجالات القرارات التسويقية ويمكن ايضا ذلك علي النحو التالي :

---

(١) د.فريد النجار - ادارة منظومات التسويق العربي والدولي - مرجع سبق ذكره ص ٣٥٩/٣٥٨ .

(٢) د.عبد السلام ابو قحف - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٧٣٧ وما بعدها .

١. قرارات السلعة حيث تشمل هذه القرارات عدة مجالات منها :

- تحديد تشكيلة السلعة .
- تحديد العلامة والاسم التجاري.
- تحديد مستوى جودة العلامة.
- تحديد مزيج السلعة / السوق .
- تطوير خطوط المنتج.
- ابتكار سلع جديدة .
- التوزيع والتبسيط .
- الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة .

٢. القرارات المرتبطة بالتسعير ومن امثلة مجالات هذه القرارات ما يلي :

- تحديد سعر الوحدة من السلعة .
- تحديد اسعار بنود السلع علي خطوط المنتجات .
- تسعير السلع الجديدة .
- تحديد الخصومات السعرية .
- اختيار سياسات التسعير .

٣. القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع ومن امثلة مجالات هذه القرارات :

- تحديد قنوات التوزيع الملائمة للسلعة .
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم .
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع ان يقوم بها نيابة عن المنظمة.
- تحديد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم .
- تحديد مستويات المخزون من السلع .
- تحديد اساليب وطرق حفز اعضاء منافذ التوزيع .



٤. القرارات المتصلة بالمزيج الترويجي ومن امثلة المجالات الخاصة  
بهذه القرارات ما يلي :

- تحديد ازمة البدء والانتها من الحملة الاعلانية .
- اختيار وتحفيز و مكافاة وتدريب رجال البيع الشخصي .
- تحديد وسائل الترويج المناسبة .
- تحديد اساليب تنشيط المبيعات الملائمة .
- اختيار وسائل الاعلان .

٥. القرارات التنظيمية والادارية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي  
منها مايلي :

- القرارات المرتبطة بتجميع الانشطة في وحدات تنظيمية .
- القرارات المرتبطة بانجاز كافة الوظائف الادارية .

- القرار التسويقي ودورة حياة المنتج :  
لتحديد طبيعة القرارات التي ترتبط بدورة حياة المنتج سوف يتم  
افتراض ما يلي :

١. ان التغير في البيئة التسويقية سوف يؤدي الي خلق مشاكل او  
فرص ينبغي استغلالها .
٢. لضمان البقاء والنمو يجب ان تتكيف المنظمة مع البيئة .
٣. هناك نوعين من القرارات الخاصة بالتكيف :

- قرارات التكيف الاستراتيجي (مواجهة التهديدات )
- قرارات التكيف الاستقلالي (استغلال الفرص)

٤. ان التكيف الاستراتيجي يستلزم :

- تكوين استراتيجيات جديدة .
- تنمية وتطوير نظم العمليات وفقا للاستراتيجيات الجديدة .
- تعديل الهيكل الاداري لكي يتمشي مع العمليات الجديدة .

٥. ان نوع وطبيعة التكيف يرتبط بنوع ومدى وطبيعة التغيرات الجديدة .

٦. ان سوء الادارة هو احد الاسباب الرئيسية للفشل بمفهومه الشامل

ولما كان من المتعارف عليه ان يمكن تقسيم دورة حياة المنتج الي ستة مراحل هي<sup>(١)</sup> :

• المرحلة صفر :

وهي مرحلة دراسة وتنفيذ فكرة المنتج حيث يقوم المشروع هنا بدراسة السوق والتسويق لذا فان القرار الذي يجب اتخاذه في هذه المرحلة هو قرار استراتيجي يسعى الي احدث نوع من التكيف بين المنتج والبيئة المحيطة به .

• مرحلة التقديم :

وفي هذه المرحلة يتم تقديم السلعة الي السوق وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات نتيجة لجهل المستهلك بالسلعة الجديدة والقرارات التي تتخذ في هذه المرحلة قرارات تشغيلية خاصة بحجم الانتاج ومستوي الجودة والتغليف والتعبئة .

---

(١) د. محمود جاسم الصميدعي وآخرون - ادارة التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٦٤ .

#### • مرحلة النمو :

وفي هذه المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانة في السوق واصبح معروفا ويدر ربحا ثابتا ولكن علي المشرع في هذه المرحلة ان يكون يقظا لاي تغيرات مثل دخول منافس جديد او منتجات تفوق بالنوعية والمواصفات الاخرى المنتج موضوع البحث لذا فان القرارات التي تتخذ في هذه المرحلة هي مزيج من القرارات الادارية والانتاجية و التشغيلية .

#### • مرحلة الاشباع :

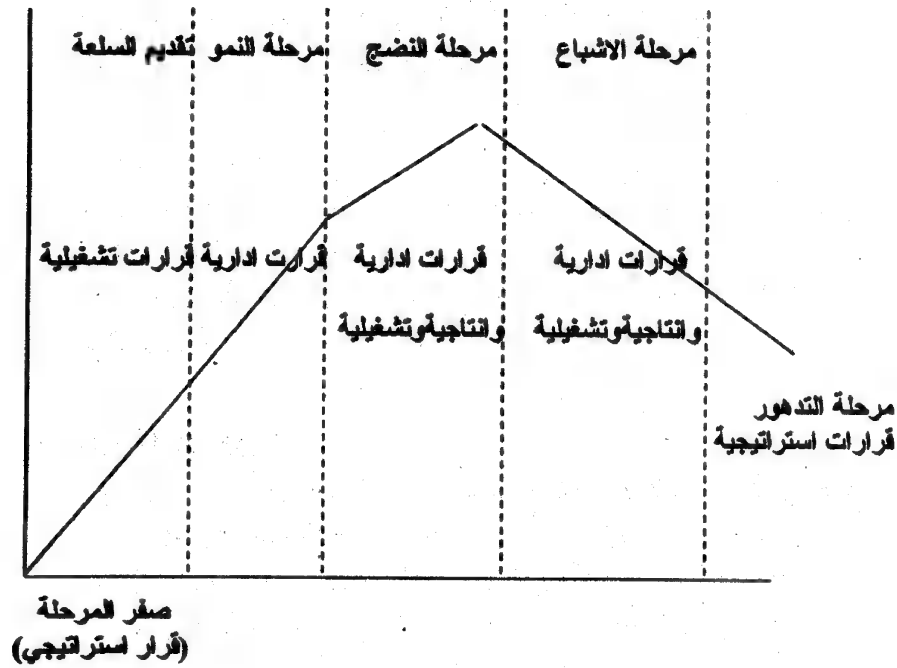
وفي هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالتراجع التدريجي او الفجائي وذلك لاسباب متعددة ومن ثم فان القرارات التي تتخذ ايضا في هذه المرحلة هي مزيج من القرارات الادارية والانتاجية والتشغيلية .

#### • مرحلة التدهور:

وفي هذه المرحلة تدخل السلعة دور الانخفاض في حجم مبيعاتها وقد يحدث هذا الانخفاض علي مدي زمني طويل او قد يتم بشكل سريع ويحتاج الامر هنا الي اتخاذ قرارات استراتيجية تختص اما بالاستمرار في انتاج هذه السلعة علي الرغم من انخفاض ربحها او التوقف تماما عن الانتاج .

ويظهر الشكل التالي دورة حياة السلعة والقرارات المرتبطة بكل مرحلة:

شكل رقم (٤٦)  
دورة حياة السلعة والقرارات المرتبطة بها



انماط المديرين في مواجهة المشكلات التسويقية :

تتميز المشكلة التسويقية بانها مشكلة بالغة التعقيد - كما سبق القول فنحن نتعامل مع بيئة دورية وديناميكية يؤدي كل تغير فيها الي التغيرات في النظام التسويقي ومن ثم في نمط ادارة المجهودات التسويقية اي ان طبيعة المشاكل التسويقية تحول دون اتخاذ قرارات بشأنها في ظل التاكيد اصف الي ذلك ان تحديد نفس المشكلة التسويقية امر في غاية الصعوبة فقد يري مدير ادارة التسويق ان المشكلة تتعلق بانخفاض بحجم المبيعات فيبيدا ببرنامج ترويجي مكثف ثم يكتشف ان المشكلة الحقيقية تتعلق بسوء

التوزيع او بالارتفاع غير المبرر في السعر وهذه الصعوبات في تحديد المشكلات اوجدت لدينا نوع من الاختلاف في اساليب تعامل المديرين مع المشكلات التسويقية وذلك علي النحو التالي :

#### ١- التركيز علي المشكلة :

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات الكاملة التي تمده بادوات عملية تمكّنه من تحديد علاقات السبب والنتيجة في مكونات الظاهرة التسويقية لذا فانه يتخذ موقفا استشاريا او انعكاسيا علي النحو التالي:

##### أ- الاسلوب الاستشاري :

وهنا يلجأ المدير الي الحصول علي ما يريد من معلومات من رؤسائه او مروسية كما قد يتطوع باعطاء المعلومات للآخرين وهذا الاسلوب يكون مفيد في الحالات التالية :

١. عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه في نقل المعلومات بامان .
٢. عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات .
٣. عندما يشعر المدير ومروسية بحاجتهم الي تشخيص المشكلة من خلال الاسئلة المتبادلة .
٤. عندما يشعر المدير او مروسية او كليهما بقصور معلوماتهم عن المشكلة ويشعر باهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر .

##### ب- الاسلوب الانعكاسي :

يعتمد هذا الاسلوب علي اشارة الآخرين للتحديث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها علي مسامعهم ثم الانصات لما يدلون به وعادة ما يستخدم هذا الاسلوب في الحالات التالية :

١. عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.
٢. عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة .

٣. عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر .
٤. عندما يكون هناك تعارض بين اهدف صاحب المشكلة والمستمع الية .
٥. عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل الي ما يسعى الية مقدم المشكلة .

## ٢- التركيز علي الحلول :

عندما يشعر المدير ان الوقت قد حان لاجاد حل للمشكلة التسويقية التي تواجهه لذا يمكن ان يستخدم احد الاساليب التالية :

### أ- اسلوب التفاوض :

وهنا يقدم المدير تنازلا مقابل الحصول علي تنازلا آخر ويفضل اتباع هذا الاسلوب في الحالات الآتية :

١. عندما يكون معلوما للطرفين ان هناك مصلحة مشتركة في حل المشكلة .
٢. عندما تقوم علاقتهما علي اساس احتياج كل منهما لمساعدة الآخر .
٣. عندما يتوافر بين الطرفين (\*) الرغبة في العمل معا علي الرغم من فقدان الثقة .

### ب- اسلوب الامر المستتر :

عندما يلجا المدير الي هذا الاسلوب فانه يقدم اوامره في شكل مقترحات ويفضل اتباع هذا الاسلوب في ظل الظروف التالية:

١. عندما يتوافر الالمام الكامل بالمشكلة .
٢. عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم الية بها .
٣. عندما يكون هناك حاجة ماسة للعديد من الافكار .

---

(\*) يقصد بالطرفين هنا المنظمة موضوع البحث والمنظمة المنانسة لها .

٤. عندما يسال الطرف الآخر - الجهة المنافسة - عن الحل المناسب .

#### ج- اسلوب الامر الصريح :

يعتمد المدير الذي يستخدم هذا الاسلوب علي سلطاته الادارية لذلك فهو يامر الآخرين بتنفيذ ما عليهم من واجبات ويفضل اتباع هذا الاسلوب في الحالات التالية :

١. عندما يكون كل من المدير والعاملين معة علي معرفة تامة بالموقف.

٢. عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة وتتوافر لديه المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين به .

٣. عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون اسلوب الامر المباشر.

#### القرار والاهداف التسويقية :

يعرف القرار بانه جيد وسيء حسب الهدف الذي حاول تحقيقه ..... فالقرار يصبح سهلا اذا كانت الاهداف واضحة تماما اما اذا كانت الاهداف غير واضحة فان المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون به علي صدق القرار كما يلاحظ ان كل هدف علي مستوي اداري يتطلب اتخاذ قرار لحل مشكلات المستوي الذي يليه وهذا المستوي لكي يحل مشكلاته سوف يستخدم قرارات لتحديد اهدافا مباشرة تخلق بالتالي مشكلات جديدة للمستوي الذي يليه وهكذا حتي نصل الي ادني مستوي تنظيمي فيمكن علي سبيل المثال ان ننظر الي هدف تحقيق معدل معين من الارباح علي مستوي المنظمة - وهذا الهدف - سيخلق طلب اتخاذ قرار لتجديد حجم معين من المبيعات وهذه بدورها تخلق مشكلة تتطلب اتخاذ قرار لتحقيق حجم معين من الانتاج وجدولا زمنيا له ومن ثم تنشأ مشكلة اتخاذ قرار بشأن وصول المواد والموارد اللازمة للانتاج وينشأ عن ذلك مشكلات تتطلب اتخاذ

قرارات تتعلق باصدار اوامر الشراء وهكذا نجد انه يتعين اتخاذ قرار  
لحل لمشكلة الفرعية الاعلى مستوي قبل اتخاذ قرار لحل المشكلات  
الفرعية الادنى مستوي في حين لا يتحقق الهدف الاعلى الا بتحقيق  
الهدف الادنى .

### القرار والعملية الادارية التسويقية :

ان عملية اتخاذ القرارات هي قلب العملية الادارية ذلك لانها تشمل من  
الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الاداري كما انها لا تقل اهمية عن  
عملية التنفيذ بل انها ترتبط بها ارتباطا وثيقا كما وان اي تفكير في  
العملية الادارية ينبغي ان يركز علي اساس واساليب اتخاذ القرارات  
كما يركز علي اساس واجراءات تنفيذها <sup>(1)</sup> هذا ويقتضي فهم اهمية  
القرارات في المجال التسويقي وبيان دور القرارات وارتباطها  
بجوانب العملية الادارية التسويقية المختلفة وذلك علي النحو التالي <sup>(2)</sup>:

#### أ- اتخاذ القرارات والتخطيط التسويقي :

وهنا يمكن القول ان العملية التخطيطية في النهاية عملية اتخاذ  
قرارات ولعل ذلك هو ما عبر عنه كونتز ودونل <sup>(3)</sup> في قولهما ان  
اتخاذ القرارات - الذي يقوم علي الاختيار بين بدائل العمل يعتبر  
قلب التخطيط وان معظم المديرين ينظرون الي التخطيط علي  
انه مركز وظيفتهم الادارية اذ ينبغي عليهم بصفة مستمرة ان  
يتخيروا بالنسبة لاي موضوع ما هي الاعمال التي ستتم؟ ...  
ومن الذي سيؤديها ..؟ ومتي؟ .. واين؟ وهكذا فان اي اسلوب  
للعمل لا يمكن الحكم عليه بمفرده لان كل قرار يقترن بخطة  
متعددة .

(1) H.simon " the new sience of management incision" harper and row  
publidhers co.new york 1960 p.1 .

(2) د.نواف كنعان - اتخاذ القرارات الادارية بيم النظرية والتطبيق - دار الثقافي للنشر  
والتوزيع - عمان - ١٩٩٢ ص ٩٣ .

(3) H.koontz and C. o'doneell ,"essentials of management" mcgraw, hill  
book coinc new york 1975, chapter 7 .



### ب- اتخاذ القرارات والتنظيم التسويقي :

ان التنظيم التسويقي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال اعتماده علي تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين وتحديد القواعد والاجراءات المفصلة التي تحكم سير العملية التسويقية وكذا من خلال العمل علي تحقيق تنمية وتدريب العاملين في المجال التسويقي .... فكل هذه العناصر تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ومن هنا يري سيمون ان المعيار الذي يمكن علي اساسه تقييم التنظيم في المجال التسويقي هو نوعية القرارات التي تتخذها ادارته والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ <sup>(1)</sup>.

### ج- اتخاذ القرارات والتنسيق التسويقي :

وهنا تجدر الإشارة الي ان المدير متخذ القرار لكي يحقق التنسيق المطلوب لضمان نجاح العملية التسويقية فانه عليه مراعاة ثلاثة عناصر اساسية هي :

- التوازن الذي يستهدف تزويد كل ادارة باحتياجاتها التي تحقق لها مزيد من الفعالية علي ان يكون ذلك بشكل متوازن.
- التوقيت ويتطلب ان يتخذ القرار في الوقت الملائم دون ادني تاخير .
- التكامل الذي يستهدف وحدة التنظيم ككل وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين نشاطات الاقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين ضمن اطار تعاوني متناسق يساعد علي تحقيق التكامل وتوحيد الجهود <sup>(2)</sup>.

---

(1) Simon .op.cit .1961 p. 102-103 .

(2) Louis A.alen " management and organization " Nicraraw -hill book co.new york with out date p. 11-16 .

#### د- اتخاذ القرارات والسياسات التسويقية :

وهنا يمكن القول ان السياسات ليس قرارات وان مراحل خطوات عملية رسم السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل خطوات عملية اتخاذ القرارات كما قد اثبتت الممارسات العملية ان رسم السياسات التسويقية يحقق الكثير من المزايا في مجال اتخاذ القرارات تتمثل في انها تريح المديرين من التدخل المستمر كلما طرأ تغير في سير العمل كما ان استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد لدى المديرين عند اتخاذ قراراتهم .

#### هـ- اتخاذ القرارات والاتصالات التسويقية :

هناك علاقة متبادلة بين القرارات والاتصال حيث يجب ان تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات او ان تكون الاخيرة ملحقه بالاولى كما انه توجد علاقة اعتمادية متبادلة بين القرارات والاتصالات اذ ان الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.

#### و- اتخاذ القرارات والتفويض :

وهنا يمكن القول بان الممارسات العملية قد اثبتت ان تركيز اتخاذ القرارات في يد مدير التسويق لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما انه يؤدي الي اختناق العمل واضعاف الروح المعنوية وعدم تمكن الكفاءات الادارية من الخلق والابداع<sup>(١)</sup> .

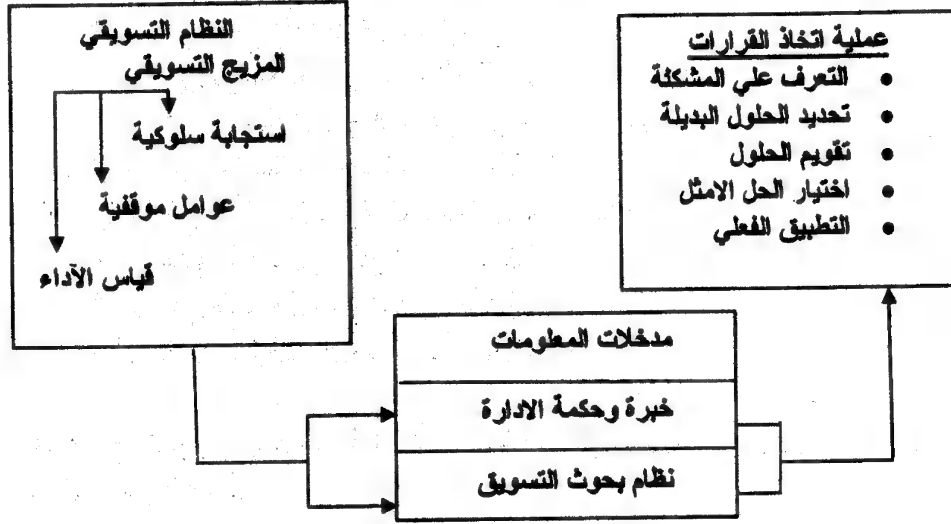
وفي ختام حديثنا عن القرارات والعملية الادارية نلفت النظر الي تلك الصلة القائمة بين مدخلات المعلومات وخبرة الادارة ونظام بحوث التسويق وبين عملية اتخاذ القرارات وبين النظام التسويقي

---

(١) دنواف كنعان - اتحاد القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق - مرجع سبق ذكره ص ١٠٧

حيث يتخذ المديرون قرارات عن النظام التسويقي من خلال معلوماتهم عن هذا النظام وبشكل رئيسي يخطط المديرون للأعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل ويراقبون أداء هذه الخطط المنفذة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية من قبل وهذا ما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم (٤٧)  
العلاقة بين اتخاذ القرار التسويقي وعملية الإدارة التسويقية



- مراحل صنع القرار التسويقي:

المرحلة الأولى :

أولاً : تشخيص المشكلة :

تعتبر هذه الخطوة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات نظراً لتوقف واعتماد كل الخطوات التالية والوصول إلى الحل المناسب على هذه الخطوة فعدم وضوح المشكلة لدى متخذ القرار وعدم

معرفة وفهمة لها قد يؤدي الي ضياع قدر كبير من الوقت  
والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع  
الدراسة :

ومن ثم فانه يجب الاجابة علي الاسئلة الآتية والتي تساعدنا في  
التشخيص الدقيق للمشكلة :

١. ما هي الاسباب التي ادت الي ظهور تلك المشكلة ؟
٢. ما هي طبيعة المشكلة (مالية ، فنية ، ادارية ، ..... سلوكية) ؟
٣. ما هو موقع المشكلة ونطاقها ؟
٤. ما هي درجة تكرار المشكلة ؟ وتوقيت حدوثها ؟
٥. ما هي درجة الانحراف عن الوضع المرغوب ؟
٦. ما هو الضبط الحاكم لهذه المشكلة ؟
٧. ما هي الآثار السلبية المتوقعة لهذه المشكلة ؟
٨. ما مدي ثبات او تفاقم آثار المشكلة ؟
٩. ما هي العوامل الموانية والعوامل المعاكسة ؟
١٠. ما هو التوقيت المناسب لصنع القرار ؟

هذا مع ضرورة ملاحظة ان المشكلة التسويقية يمكن تقسيمها حسب  
معايير مختلفة مثل :

أ. مشكلات تسويقية :

تسعير - ترويج - بيع - تجزئة - تحديد المستهلكين .....  
التسويق الدولي - التسويق المحلي .....

ب. مشكلات ادارة التسويق مثل :

تخطيط التسويق - استراتيجية التسويق - للبرمجة التسويقية -  
مشكلات الاهداف التسويقية - تقييم الأداء التسويقي .... وغيرها.

### ج- مشكلات العلاقات التسويقية :

مثل علاقة التسويق بالبحوث والتطوير والعلاقة بين التسويق الزراعي والتعاوني والتسويق بشركات الاستثمار الاجنبي وبشركات القطاع الخاص.....<sup>(١)</sup>

### ثانيا : تحديد الاهداف :

- يقصد بالهدف هنا المعيار الذي سيستخدم لتقييم البدائل مع ملاحظة انه يصبح اتخاذ القرار سهلا اذا كانت الاهداف واضحة ومرتببة اما اذا كانت الاهداف غير واضحة فان المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون علي صدق القرار بموجبه .
- وقد تكون المشكلة الي نحن بصدها هي تحديد هدف معين لذلك يلزم تحديد هذا الهدف في ضوء معلومات يلزم توافرها ويجب ان تكون الاهداف في حدود الامكانيات والموارد المتاحة والظروف التي يعمل فيها المشروع .
- ويجب ايضا ان يكون الهدف دقيقا ومحدد للكمية او القيمة وينبغي الوصول اليه في مجال نشاط معين ومن ثم نستطيع ان نحدد العوامل والقيود التي تحد من تحقيقه واستخلاص الحلول البديلة للوصول الي حل للمشكلة .

### وبصفة عامة يتعين توافر الخصائص التالية في الهدف :

١. ان يكون عمليا ممكن التحقيق .
٢. ان يكون كميا ما امكن .
٣. ان يكون زمنيا .

---

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٢٥٤ .

## المرحلة الثانية :

### ١- تصنيف المشكلة :

اي انة يجب ان يتم :

- ١. تحديد حجمها .
- ٢. تحديد درجة تعقدها .
- ٣. تحديد نوعها :
- مالية .
- محاسبية .
- فنية .

٤. تحديد طبيعة المشكلة .

٥. نوع القرار المطلوب لحلها :

- نهائي .
- مؤقت .
- مرحلي .

### ٢- جمع البيانات :

وذلك يستلزم :

- ١. تحديد البيانات المطلوبة بدقة .
- ٢. تحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة، استقصاء ، ملاحظة) .
- ٣. تحديد نوع البيانات المطلوبة :
- اولية : تصلح لعدة اغراض ويمكن ان توجد في اكثر من جهة .
- ثانوية : يتم جمعها خصيصا لغرض حل المشكلة المبحوثة .
- تاريخية : وتستخدم لاغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية والمالية .

• كمية : تبرز علاقات محددة بين عدد من العناصر والمتغيرات وهي تمتاز بالدقة وبان درجة الثقة فيها كبيرة .

• آراء : وهي تلقي الضوء علي المشكلة وتساعد في تحديد البيانات والحقائق المطلوبة .

٤ . تحديد كمية البيانات المطلوبة بحيث لا تنقص او تزيد .

٥ . تحديد كمية البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار .

### ٣- تحليل البيانات :

وذلك يستلزم :

١ . دراسة الاسباب التي انت الي المشكلة وفحص العلاقة بينها حيث يقارن متخذ القرار بين الحالات التي تحققت فيها النتائج والحالات التي اخفقت فيها .

٢ . تحديد العلاقة المتداخلة بين هذه الاسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها علي بعضها البعض مما يؤثر سلبيًا وإيجابيًا علي سهولة التعرف علي اسباب المشكلة .

### المرحلة الثالثة :

#### ١- تحديد الحلول البديلة :

وهنا يجب مراعاة انه :

لا بد من توافر اكبر عدد ممكن من البدائل حيث ان :

١ . اذا لم تتوافر البدائل فلا قرار يصنع .

٢ . اذا توافرت البدائل اقل مما يجب .

هذا مع ملاحظة انه لا توجد قواعد ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة والقرار السليم يكون غير متاح وتقليل عدد الحلول البديلة سيكون سببا لدخول في فخ هذا .... او ذاك .

## ٢- تقييم الحلول البديلة :

هناك ثلاثة معايير لتقييم البدائل تحددها الاجابة علي الاسئلة التالية :

- هل البديل عملي ممكن تنفيذة ....؟
- هل البديل يحقق الهدف .....؟
- هل ستكون نتائج البديل مقبولة ..؟

عموما هناك اربعة معايير لاختيار البديل المناسب هي :

- المخاطرة .
- الموارد المتاحة .
- التوقيت .
- الاقتصاد في الجهد .

## ٣- المكونات الرئيسية لعملية اتخاذ القرار :

وهنا يجب مراعاة :

- الاختيار .
- توافر اكثر من بديل
- الاهداف او محركات السلوك .
- الفترة الزمنية المحددة .

## ٤- القيود المؤثرة علي اتخاذ القرار :

والمتمثلة في :

١. التكاليف والعوائد المتوقعة .
٢. ضغوط الوقت .
٣. النقص في المعلومات ومقدار الخطأ الذي قد يترتب علي هذا النقص .
٤. القيود السلوكية ( العادات والتقاليد ) .



٥. التعارض في الاهداف بين المنظمة واطراف التعامل .
٦. المتغيرات البيئية (سياسية- اجتماعية- اقتصادية).
٧. درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل .
٨. مقدار المجهود اللازم بذلة في البديل .
٩. كفاءة البديل ،اي مدى استغلاله للموارد المتاحة .

#### المرحلة الرابعة :

##### ١- اختيار الحل :

وهنا يجب ملاحظة ان :

- هناك سبعة طرق لاختيار الحل هي :

١. فحص الجوانب السلبية للبديل .
٢. وضع البديل في خطوات تفصيلية .
٣. اعادة النظر في الافتراضات والاسس التي يقوم عليها الحل .
٤. اعادة تقييم البدائل التي الغيت في اول الامر بسبب عيوبها والنظر في امكانية معالجة هذه العيوب .
٥. مناقشة البديل مع الآخرين .
٦. وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة .
٧. تنفيذ البديل مرحليا بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء علي تقرير الجزء الذي يليه وهكذا حتي آخر حلقة في البديل .

- فاذا اجتاز الحل الاختبار الذي عقد له كان هو القرار النهائي والذي يمثل انسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي اطار الاهداف المحددة .

## ٢- تنفيذ الحل :

• لتحويل الحل الي تصرف يجب اتباع الآتي :

١. ان يفهم الافراد التغيير المطلوب في سلوكهم والتغيير المتوقع في سلوك الآخرين الذين يعملون معهم .
٢. التنبيه علي حقيقة اساسية ان : (القرار يكون فعالا من خلال تصرفات الآخرين ) .
٣. فاعلية القرار = نوعية x مدي قبولة .

• ومعني ذلك ان فاعلية القرار انما هي نتيجة لنوعية القرار (جودة) مضروبا في مدي قبول القرار من اولئك الذين يجب عليهم تنفيذة .

## ٣- تقييم الحل :

وهنا يجب مراعاة الآتي :

١. تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل .
٢. تحديد الاشخاص الذين سيتولون تنفيذ الحل ومسؤولية كل منهم وعلاقتة بالآخرين .
٣. تحديد الطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل .
٤. تحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير متي يمكن تحديدها .
٥. تحديد المعايير والوسائل التي ستستخدم لمراقبة تنفيذ الحل .
٦. تحديد المشكلات التي قد تستجد اثناء الحل ووضع الاطار المناسب لمواجهتها وعلاجها .
٧. تحديد البديل الذي قد تدعو الظروف لاستخدامة الي جانب البديل المختار او بالاضافة اليه .

هذا ويلاحظ انه بناء علي الخطوات السابقة يمكن للحاسب الآلي المساعدة في حل المشكلات ولا سيما المشكلات المهيكلية اي التي يتبع في حلها خطوات محددة

وفي نهاية ذلك الحديث ينبغي الاشارة الي ان تحليل المشكلات التسويقية بصفة عامة يمر بالخطوات التالية<sup>(١)</sup> :

١. تحديد مستوي الأداء والنتائج والاهداف والفعاليات التسويقية .
٢. تحديد القوي المانعة مثل قيود الميزانية الترويجية وانخفاض مستوي الجودة وتدخل الحكومات في تحديد الاسعار .
٣. تحديد القوي الدافعة للهدف مثل المعلومات التسويقية والمركز التنافسي للسلع الوطنية وتجديد وتطوير المنتجات .
٤. تحديد الاهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوي التسويقية الدافعة والقوي التسويقية المانعة .

#### القرار التسويقي وحالات الطبيعة :

يمكن تقسيم القرار التسويقي تبعا لدرجة التأكد وعدم التأكد وعدم معرفة متخذ القرار لاحتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة الي ثلاثة انواع هي:

##### ١- نماذج اتخاذ القرار في حالة التأكد :

يقصد بحالة التأكد التام ان يكون متخذ القرار علي علم تام بكل المعلومات الملانمة اللازمة لاتخاذ القرار ونفترض ايضا في هذه الحالة ان متخذ القرار يستطيع ان يحدد كل الاستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف علي وجه اليقين نتيجة كل استراتيجية .

---

(١) د.فريد النجار - مرجع سبق ذكره ص ٣٥٥ .

## ٢- نماذج اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة :

- في هذه الحالة يوجد عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحديد الهدف ويكون لكل استراتيجية أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة ويكون متخذ القرار علي علم باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

- أي انه في حالة اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يتم افتراض الآتي:

١. وجود أكثر من استراتيجية .
٢. وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة .
٣. احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

وبالتالي نتاج كل استراتيجية تكون معلومة لدي متخذ القرار .

- وتكون المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة علي اساس معيار القيمة المتوقعة حيث يتم اختيار افضل قيمة حسب طبيعة الهدف المراد تحقيقه .
- وذلك علماً بأنه القيمة المتوقعة لأي استراتيجية هو مجموع حواصل ضرب العائد المتحقق من تطبيق الاستراتيجية في كل حالة من حالات الطبيعة مضروباً في احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

**- تدریب :**

فاضل بين الاستراتيجيات الآتية علي اساس اعلي ربحية :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
	٠,٢٥	٠,٥٠	٠,٢٥
الاستراتيجيات	العوائد	العوائد	العوائد
س١	١٠٠	٨٠	٦٠
س٢	١٥٠	٩٠	٤٠
س٣	٣٠٠	٨٥	١٥٠

**- الحل :**

- القيمة المتوقعة للاستراتيجية س،  $0,50 \times 80 + 0,20 \times 100 =$   
 $0,20 \times 60 +$   
 $44 = 10 + 4 + 20 =$

- القيمة المتوقعة للاستراتيجية س،  $X150 = 0,25 \times 40 + 0,50 \times 92,5 = 10 + 46,25 = 56,25$

- القيمة المتوقعة للاستراتيجية س  $= 2300 \times 0,25 + 100 \times 0,75 = 575 + 75 = 650$

(يتم تفصيل الاستراتيجية س ٢)

### ٣- نماذج اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد :

- يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي توجد فيها أكثر من حالة من حالات الطبيعة دون ان يعرف متخذ القرار ولا يستطيع ان يقدر احتمال حدوث كل من حالات الطبيعة لعدم وجود أية بيانات سابقة .

- وهنا توجد عدة معايير يمكن علي اساسها المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة ولكن هذه المعايير تختلف من شخص الي آخر تبعا لخبرة وعادات الشخصية واهم هذه المعايير هي :

#### (١) معيار التفاؤل :

وهنا يعتقد متخذ القرار ان البيئة تعمل لصالحه لذا فانه يختار الاستراتيجية التي تحقق اعلي ربحية او اقل تكلفة ويفضل استخدام هذا الاسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للارباح المنتظرة وتختار الاستراتيجية التي يتحقق عندها اعلي ربحية عند الحديث عن الارباح والاستراتيجيات التي تحقق ادني تكلفة عند الحديث عن التكلفة .

- تدريب -

حدد افضل استراتيجية لتحقيق الربحية في الحالات الآتية :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
س <sub>١</sub>	١٠٠	١٢٠	١٩٠
س <sub>٢</sub>	٨٠	١٣٠	١٧٠
س <sub>٣</sub>	٧٥	٩٥	٢٦٠

- الحل :-

١- نبحث عن اعلي رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعة في جدول كالتالي :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
س <sub>١</sub>	١٠٠		
س <sub>٢</sub>		١٣٠	
س <sub>٣</sub>			٢٦٠

٢- نختار الآن اعلي هذه الارقام وهو الرقم (٢٦٠) .

( القرار : اختيار الاستراتيجية س<sub>٣</sub> )

(ب) معيار التشاؤم :

يفترض متخذ القرار هنا ان البيئة لاتعمل لصالحه لذا فانه يختار الاستراتيجية التي تمكنه من تجنب اكبر خسارة ممكنة ويتم هنا اختيار الاستراتيجية التي تحقق ادنى النواتج عند الحديث عن الارباح والاستراتيجية التي تحقق اعلى لنواتج عند الحديث عن التكلفة .

- تدريب :

اختار الاستراتيجية التي تحقق اعلى ربحية من البيانات الخاصة بالتمرين السابق :

- الحل :

١- نبحث عن اصغر رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعه في جدول كالتالي :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
س <sub>١</sub>			١٩٠
س <sub>٢</sub>		١٧٠	
س <sub>٣</sub>	٧٥		

٢- نختار الآن اقل هذه الارقام وهو ١٩٠ .

( القرار : اختيار الاستراتيجية س<sub>١</sub> )



(ج) معايير هيرويكز :

يقوم متخذ القرار هنا باختيار كل من هو اكبر واصغر عائد لكل استراتيجية ثم يقوم بترجيحها عن طريق ضربهما في بعض الاوزان التي تعكس درجة التفاؤل او التشاؤم التي يتسم بها متخذ القرار بشرط ان تتراوح هذه الاوزان بين صفر ، واحد صحيح .

- تدريب :

علي افتراض ان معامل التفاؤل لدي متخذ القرار كان ٠,٦ ومعامل التشاؤم ٠,٤ فحدد افضل الاستراتيجيات من التمرين السابق .

- الحل :

١- نبحث عن اكبر واصغر رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعه في جدول كالتالي :

معامل التفاؤل الاستراتيجيات	اكبر عائد	اصغر عائد
	٠,٦	٠,٤
س١	١٠٠	٩٠
س٢	١٣٠	١٧٠
س٣	٢٦٠	٧٥

$$\text{العائد المرجح للاستراتيجية س١} = ٠,٦ \times ١٠٠ + ٠,٤ \times ٩٠ = ٩٦$$

$$\text{العائد المرجح للاستراتيجية س٢} = ٠,٦ \times ١٣٠ + ٠,٤ \times ١٧٠ = ١٤٦$$

$$\text{العائد المرجح للاستراتيجية س٣} = ٠,٦ \times ٢٦٠ + ٠,٤ \times ٧٥ = ١٨٦$$

( القرار : اختيار الاستراتيجية س٣ )

(د) معايير الندم :

بمقتضى هذا المعيار تكون الاستراتيجية المثلى هي التي يكون لها اصغر خسارة فرصة بديلة من بين اقصى قيم خسائر الفرص البديلة علما بان :

خسارة الفرصة البديلة = اقصى عائد في عمود حالة الطبيعة المعطاة (-) العائد الناتج من البديل الذي تم اختياره .

- خطوات العمل :

١. حدد اكبر قيمة في كل عمود واطرحها من باقي قيم العمود وذلك في حالة الارباح اما في حالة التكاليف فاختر اقل قيمة .
٢. حدد الآن اكبر قيمة في كل صف وضعها في جدول اقصى الندم .
٣. اختر اقل قيمة في جدول اقصى الندم فتكون الاستراتيجية المقابلة لهذه القيمة هي الاستراتيجية المثلى .

- تدريب :

في التدريب السابق استخدام معيار الندم لتحديد الاستراتيجية المثلى :

- الحل :

١- تحديد اكبر قيمة في كل عمود :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
س <sub>١</sub>	١٠٠	١٢٠	١٩٠
س <sub>٢</sub>	٨٠	١٣٠	١٧٠
س <sub>٣</sub>	٧٥	٩٥	٢٦٠

مصفوفة اقصيات الندم :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
س <sub>١</sub>	صفر	١٠	٧٠
س <sub>٢</sub>	٢٠	صفر	٩٠
س <sub>٣</sub>	٢٥	٣٥	صفر

٢- حدد اكبر قيمة في كل صف وضعها في جدول اقصيات الندم علي الوجة التالي:

حالات الطبيعة	اقصى قيم خسارة للفرص البديلة
س <sub>١</sub>	٧٠
س <sub>٢</sub>	٩٠ استراتيجية المثلي
س <sub>٣</sub>	٣٥

(القرار : الاستراتيجية المثلي س<sub>٢</sub>)

(٥) معيار لابلاس :

وفقا لهذا المعيار يتم افتراض احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية لذا يتم المفاضلة علي اساس افضل القيم المتوقعة اي نختار الاستراتيجية ذات اعلي ربحية واقل تكلفة حسب طبيعة الهدف.

- تدريب :

استخدم التدريب السابق وطبق عليه معيار لابلان .

- الحل :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
س <sub>١</sub>	١٠٠	١٢٠	١٩٠
س <sub>٢</sub>	٨٠	١٣٠	١٧٠
س <sub>٣</sub>	٧٥	٩٥	٢٦٠

باعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدر متساوي من الاحتمالات وحساب القيمة المتوقعة نحصل علي الجدول التالي :

حالات الطبيعة	ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>	القيمة المتوقعة
س <sub>١</sub>	١٠٠	١٢٠	١٩٠	$١٣٥,٣ = \frac{١}{٣} \times ١٩٠ + \frac{١}{٣} \times ١٢٠ + \frac{١}{٣} \times ١٠٠$
س <sub>٢</sub>	٨٠	١٣٠	١٧٠	$١٣٥,٣ = \frac{١}{٣} \times ١٧٠ + \frac{١}{٣} \times ١٣٠ + \frac{١}{٣} \times ٨٠$
س <sub>٣</sub>	٧٥	٩٥	٢٦٠	$١٣٥,٣ = \frac{١}{٣} \times ٢٦٠ + \frac{١}{٣} \times ٩٥ + \frac{١}{٣} \times ٧٥$

( القرار : يتم اختيار الاستراتيجية (س<sub>٢</sub>) لانها تحقق اعلي قيمة متوقعة )

## اساليب اتخاذ القرار :

تختلف اساليب اتخاذ القرار باختلاف الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار غير انة وبصفة عامة يمكن تقسيم اساليب اتخاذ القرار الي مجموعتين اساسيتين :

- الاساليب الكمية .
- الاساليب الكيفية .

ويحكم استخدام اسلوب معين من هذه الاساليب عدة عوامل منها :

- ١ . حالات الطبيعة التي سيتم اتخاذ القرار وتنفيذها فيها(\*) .
- ٢ . طبيعة المشكلة التسويقية المراد التصدي لها .
- ٣ . مدى توافر البيانات والمعلومات حيث ان توافرها بالشكل الذي يعطي الصورة الكاملة علي لمشكلة التسويقية يدفعها الي استخدام الاسلوب الكمي والعكسي صحيح حيث ان عدم توافر تلك البيانات والمعلومات يستدعي استخدام الاسلوب الكيفي في الحل .
- ٤ . خبرة صانع القرار وقدرته علي استخدام الاساليب الكمية والكيفية اذا لزم الامر .

---

(\*) يمكن الرجوع الي كتاب بحوث العمليات في الادارة للمؤلف لمزيد من التوسع حول طرق اتخاذ القرارات .

1914

Received of the Hon. Secy. of the Navy  
the sum of \$100.00 for the purpose of  
the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of  
the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of

the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of

the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of

the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of

the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of

the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

Received of the Hon. Secy. of the Navy

the sum of \$100.00 for the purpose of

the purchase of a new ship.

Wm. H. H. H. H.

## الفصل الخامس التوجيه التسويقي

---





## الفصل الخامس التوجيه التسويقي

### مفهوم التوجيه التسويقي :

يقصد بالتوجيه التسويقي عملية " عملية اصدار الاوامر للمرؤسين لارشادهم الي طريقة الاداء الصحيحة بما يكلفون به من اعمال " وبهذا فان التوجيه يعتبر الوظيفة الادارية التنفيذية والتي تعتبر بمثابة حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة اخري فاذا كان التخطيط التسويقي يجسد الاهداف التسويقية في شكل خطط عمل قابلة للتنفيذ والتنظيم يحدد المسؤوليات الكفيلة بتنفيذ الخطط الا ان ذلك لا يكفي لقيام الافراد بانجاز ما يكلفون به من اعمال حيث لابد من اصدار الاوامر اليهم واعطاء التوجيهات لارشادهم الي كيفية أداء هذه الاعمال وفقا للخطط المقررة فمع بداية التنفيذ تظهر الصعوبات الناتجة عن اخطاء التخطيط والتنظيم او عن صعوبات العمل والتنفيذ وبذلك تظهر الحاجة الي التوجيه بشكل كبير وبخاصة عندما تكون نتائج عملية التخطيط والتنظيم غير دقيقة وتكتنف الخطط والاجراءات بعض الصعوبات وبصفة عامة فان مدير التسويق من خلال عملية التوجيه يركز جهودة علي ما يلي :<sup>(١)</sup>

١. ترجمة الخطط التسويقية الموضوعة الي خطط عملية واوامر<sup>(\*)</sup> مباشرة.
٢. اصدار اوامر وتعليمات وتبليغات معينة.
٣. الاشراف الجيد علي الجهود الحالية وتقويم تلك الجهود مباشرة.
٤. تحضير و دفع الجهود نحو تحقيق الكفاية العالية .

---

(١) د.كاسر منصور وآخرون - وظائف الادارة - منشورات جامعة دمشق - غير مبين سنة النشر ص ٢٦٦.

(\*) عادة ما يستخدم لفظ الامر كمرادف للفظ التوجيه وكذلك لفظ التعليمات .

ومن ثم يمكن القول بان التوجيه هو احد الوظائف الاساسية للمدير التسويقي وهو وظيفة في غاية الصعوبة نظرا لان المدير التسويقي يقاتل مع قوي تنافسية مركبة لايعرف عنها الا القليل كما انه لا يستطيع السيطرة علي الكثير منها فالتعامل مع الماكينات والآلات اسهل بكثير من التعامل مع الافراد والعلاقات الانسانية ولاسيما اذا ما ادركت ان الافراد لاينفذون الاوامر الا مكروهين واذا حدث ذلك فانهم لا يكونوا علي مستوى الكفاءة المطلوبة ولذلك فان اقناعهم بالعمل ومشاركتهم فيه من الامور الهامة التي يجب ان يتصف بها مدير التسويق .

### مكونات وظيفة التوجيه التسويقي :

تتكون وظيفة التوجيه من ثلاثة عناصر اساسية هي<sup>(١)</sup>:

١. التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد الداخلية التي تسيّر عليها المنظمة .
٢. تدريب الفرد علي الوصول الي اقصى كفاءة ممكنة في أداء عمله الحالي وكذلك اعدادة للتقدم الي وظائف اعلي .
٣. اصدار تعليمات محددة لارشاد الفرد في أداء عمله اليومي ومن المعتاد ان يزداد اصدار تلك التعليمات للمستويات الادني في التنظيم .

هذا ويلاحظ ان مدير التسويق يحصل علي معاونة ادارة الموارد البشرية في ممارسة العنصرين الاول والثاني ولكن اصدار التعليمات المرشدة للعمل التسويقي هي مسؤولية الاساسية لذا سوف يقتصر حديثنا هنا علي اصدار الاوامر والتعليمات التسويقية .

---

(١) ايرل بوسترونج - مقدمة في ادارة الاعمال - ترجمة د. علي السلمي - دار النهضة المصرية - القاهرة - غير مبين سنة النشر .

## اهمية التوجيه التسويقي :

١. يعمل التوجيه التسويقي علي تحقيق افضل النتائج من العمل اليومي المتشابك بين الرؤساء والمؤسسين علي كافة المستويات الادارية وذلك من خلال اشارة اهتمام المؤسسين بالعمل المكلفين بة وباهداف ذلك العمل الامر الذي يحقق الترابط والانسجام بين الاهداف الفردية والجماعية .
٢. يساعد التوجيه التسويقي علي تركيز كافة الجهود في الاتجاه الذي يحقق الاهداف المشتركة .
٣. يعد التوجيه التسويقي أداة رئيسية من ادوات حماية الادارة التسويقية لاعمالها وسببا من اسباب تطورها ونجاحها وذلك من خلال ارشاد المؤسسين الي طريقة الأداء الصحيحة <sup>(١)</sup> .
٤. يساعد التوجيه التسويقي علي توليد الشعور لدي العاملين باهميتهم داخل المنظمة كما يساهم في احياء الروح الديمقراطية والنقة المتبادلة بين الرؤساء والمؤسسين ا مر الذي يساهم في زيادة الكفاءة التسويقية للمنظمة .
٥. يستلزم التوجيه التسويقي ان يقوم الرؤساء باعلام المؤسسين باستمرار عن الظروف والمستجدات التي تحيط بالمنظمة وبطبيعة العمل المطلوب منهم تنفيذها وكذلك عن الاسباب التي حملت الادارة علي تعديل خطتها التسويقية او تغييرها وهذا يجعل العاملين علي بينة من هدف ما تقضيه هذا التغيير والتعديل ومن ثم يصبح سلوك المؤسسين اكثر فعالية في تنفيذ العمل .
٦. يؤدي التوجيه الي التدريب علي كيفية البيع وايضا علي كيفية القيام بالمقابلة البيعية مع العميل .

---

1- awad younes dissertation zur promation a.karl mary universitaet -  
liepzig Deutschland 1990 s.62

٧. يساعد التوجيه في التعريف بالعملاء الذين سيتم البيع لهم واحتياجاتهم ودوافعهم الشرائية ومدى ولائهم لمنتجات المنظمة او منتجات المنظمات المنافسة .

٨. تعريف رجل البيع بالتجارب السابقة في التعامل مع السوق الذي سيتعامل فيه وتدريبه علي كيفية تحديد و اختيار وتقييم العملاء المرتقبين وكيفية الاستفادة من وقتة باقصى حد ممكن وتوزيعه علي العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد عدد المقابلات الشخصية .

٩. تضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في اطلاق قدرات العاملين الخلاقة لما فيه صالح المنظمة.

#### خصائص التوجيه الجيد :

يعتمد نجاح الرؤساء في توجيه المرؤسين علي اتباع بعض الخصائص والتي تتحدد بالآتي<sup>(١)</sup>:

١. اختيار الوقت المناسب فاعطاء الاوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تزمرا في نفوس المرؤسين يحد من حماسهم ومقدرتهم علي أداء العمل كما ان التأخير في اصدار الاوامر يؤدي انخفاض الكفاءة التسويقية لعمل المنظمة .

٢. يجب ان يكون الامر واضحا وموجزا لا يقبل التأويل في فهم المرؤسين له

٣. يجب ان يكون الامر في صيغة الاقتراح وبعبدا عن صيغة التسلط والقوة والعنف .

٤. يجب ان يشرح الرئيس الاسباب التي دفعتة لاصدار الامر بحيث لا يدع مجالا للاستفسار والتساؤل وضياح الوقت.

٥. يجب ان تعكس طريقة اصدار الامر القبول و الموافقة عليه فالمدير التسويقي الناجح هو الذي يشجع علي تعاون المرؤسين في اتخاذ القرارات واعطاء التعليمات .

---

(١) د.كاسر منصور وآخرون - وظائف الادارة - مرجع سبق ذكره ص ٢٨٧ .

## مبادئ التوجيه التسويقي :

### ١- مبدأ تجانس الاهداف :

وينادي هذا المبدأ بان فاعلية التوجيه تتوقف علي مدى تجانس اهداف الفرد مع اهداف الجماعة بمعنى ان تحقيق بعض اهداف الافراد لابد ان يعمل في نفس الوقت علي تحقيق اهداف المنظمة ويمكن تحقيق هذا المبدء عن طريق نظام حوافز مجدي وسليم حيث ان مثل هذا النظام يشجع علي الوفاء بتلك الحاجات الانسانية التي يعمل الافراد لغرض اشباعها بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق اهداف المنظمة.

### ٢- مبدأ وحدة الامر :

ويعني ذلك المبدأ ان يكون العاملون مسؤولون فقط امام رئيس واحد حيث تدل الدراسات في هذا المجال ان تجاوب الافراد والعاملين يكون افضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد ويعمل مثل هذا التوجيه علي تجنب تقسيم الولاء والاوامر المتنازعة ومشكلات الاولوية ومن ثم يكون المروسون في مركز يسمح لهم باعطاء كل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.

### اهداف التوجيه التسويقي : (١)

يهدف التوجيه الي تحقيق ما يلي :

#### ١- رفع الروح المعنوية الي العاملين بادارة التسويق :

ويتم تحقيق هذا الهدف نظرا لان للتوجيه يعمل علي توطيد الصلة بين ادارة المشروع والعاملين بادارة التسويق ودراسة المشاكل التي تواجههم في العمل ومحاولة معالجتها ويؤدي ذلك الي بث الثقة بينهم ورفع روحهم المعنوية عن طريق تشجيعهم وتوجيههم بصفة مستمرة.

(١) د.محمود صادق بازرعة - ادارة التسويق - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٩ ص ٤٤٩/٤٤٨

## ٢- الاتصال :

حيث انة من خلال عمليات التوجيه يتم توصيل البيانات بشكل واضح ومقنع من الادارة الي القائمين علي العمل التسويقي كما يمكن توضيح القرارات التسويقية والتغيرات التي قد تطرا علي البرنامج التسويقي وكذا يمكن الاتصال من التعرف علي مقترحات العاملين بالمجال التسويقي و شكاويهم و مشاكلهم .

## ٣- التخطيط :

يساهم التوجيه مساهمة فعالة في معاونة العاملين في المجال التسويقي في تحليل البيانات الخاصة باعمالهم وكذا امدادهم بتلك البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في اجراء اي تعديلات علي البرنامج التسويقي .

## ٤- التدريب :

هدف التوجيه كذلك الي احداث نوع من التدريب المستمر للعاملين في المجال التسويقي ولا سيما في الحالات المتعلقة بدراسة احتياجات العملاء والمهارات البيعية لرجال البيع وكذلك كيفية مواجهة المشاكل البيعية العملية .

## النطاق التوجيهي للتسويق :

يعتمد النطاق المطلوب للتوجيه التسويقي علي عدة عوامل منها :

- ١ . نوع السلعة التي تتعامل فيها المنظمة .
- ٢ . درجة المركزية واللامركزية في اعمال المنظمة .
- ٣ . عدد العاملين بادارة التسويق ومدى كفاءتهم .

حيث يلاحظ بصفة عامة ان المنظمات الكبيرة ذات الوحدات اللامركزية يزداد فيها اهمية عملية التوجيه وذلك علي خلاف المنظمات الصغيرة كما ان المنظمات التي تتعامل في السلع الانتاجية تحتاج الي التوجيه بطريقة اكبر من المنظمات التي تتعامل في السلع الاستهلاكية .

## عناصر التوجيه التسويقي :

### اولا : اصدار الاوامر :

يقصد بالامر تلك التعليمات والتوجيهات المستندة الي قوة تنفيذية تجبر الافراد علي الامتثال لما تتطلبه من التزامات والامر في النهاية ما هو الا ترجمة للخطط(\*) من الاطار النظري الي الاطار العملي حيث يستلزم ذلك ما يلي :

١ . تحديد توقعات الرؤساء حيث نادرا ما تكون هذه التوقعات - ولا سيما السلوكية منها - واضحة تماما .

٢ . تحديد قدرات المروسين حيث يجب ان يحصل الرؤساء علي اجابة واضحة عن الاسئلة التالية :

• ما هو مستوي مهارة العاملين المنتظر تكليفهم بالتنفيذ ؟

• ما هي درجة الاعتماد عليهم ؟

• ما هي اتجاهاتهم و توقعاتهم ؟

٣ . تحديد ادوار المديرين الآخرين في نفس المستوي الاداري الامر الذي يستلزم اقامة جسر من الاتصالات المتكررة بينهم بما يخدم تنمية التعارف و الفهم و تدعيم العمل الجماعي .

٤ . مراعاة قيود البيئة الخارجية والتي قد تفرضها الاجهزة الحكومية و النقابات .

و قد تكون الاوامر مباشرة من الرئيس الي المروسين كما قد تستند الاوامر الي سلطة اجتماعية لا تقل في تأثيرها عن السلطة الرسمية كما قد تاخذ الاوامر صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعي والعادات والعرف السائد في المجتمع .

---

(\*) لاحظ ان يتم ترجمة الخطط الي اوامر و تعليمات و ارشادات و منشورات و تقارير .

## • مكونات الامر :

يتكون الامر من ثلاثة عناصر اساسية هي :

١. السلطة للقيام بالعمل .
٢. وصف ما هو مطلوب تنفيذ .
٣. تعليمات بخصوص طريقة تنفيذ ما هو مطلوب .

## • شروط نجاح الاوامر :

١. يجب ان تصدر الاوامر من رئيس واحد الي مجموعة من العاملين اي ان يكون العاملين مسؤولين امام رئيس واحد .
٢. يجب ان تتمشي الاوامر الادارية مع اهداف المنظمة و تكون أداة لتحقيقها.
٣. يجب ان تكون الاوامر ملزمة وان يصاحبها نظام سليم للعقوبات علي من لا يلتزم بها .

## • انواع الاوامر " اساليب التوجيه التسويقي " :

هناك تقسيمات عديدة لاساليب التوجيه التسويقي نذكر منها مايلي:

### التقسيم الاول :

#### ١- التوجيه الاوتقراطي :

و هنا ياخذ التوجيه الطبيعية الاستبدادية " الاوتقراطية " و تنتج هذه الحالة نتيجة لاقتناع الرؤساء بضعف امكانات المروسين و عدم الثقة بهم و بقدراتهم علي التفكير واختيار الحلول المناسبة و هذا النوع من الاوامر يترتب عليه حرمان المروسين من الابتكار والتجديد و استخدام مهاراتهم في



التطبيق كما انه ينطوي علي مكافاة كل من يلتزم بالاوامر و معاقبة كل من يخالفها .

## ٢- التوجيه الديمقراطي :

و ياخذ التوجيه هنا الطبيعة الديمقراطية حيث يتم اشتراك المرؤسين مع الرؤساء في اختيار الحلول المناسبة و الاساليب الصحيحة لتنفيذ العمل المطلوب و ذلك من خلال التشاور و تبادل المعلومات و ابداء الراي و استخدام وسائل الاقناع مع المرؤسين و هذا النوع من التوجيه يساهم بشكل فعال في الحصول علي موافقة المرؤسين و تنفيذ الامر علي اكمل وجه و بشكل طوعي حيث يتم العمل وفقا لمبدأ التكامل بحيث تخلق الظروف التي تجعل اعضاء التنظيم يقرون بانهم يحققون اهدافهم الذاتية بصورة افضل من خلال بذل الجهد لتحقيق اهداف التنظيم .

## ٣- التوجيه الفوضوي :

هي تلك الاوامر التي تتعلق بالامر العام لتنفيذ المهام تاركة للمرؤسين الفرصة لاستخدام مهاراتهم في التطبيق حيث ياخذ التوجيه الصفة الحرة نظرا لتوافر درجة عالية من الثقة بين الرؤساء و المرؤسين حيث يقدر المرؤسين صيغة التعامل هذه من قبل رؤسائهم كما لاتنقص الرؤساء القوة و القدرة علي القيادة .

## التقسيم الثاني :

### أ- التوجيه الشفوي :

و هو تلك الاوامر التي تتميز بالبساطة و تكون وليدة الساعة غير انه من السهل اساءة فهمها و يمكن نسيانها ببساطة .

## ب- التوجيه المكتوب :

يفضل عادة اللجوء للتوجيه المكتوب في الحالات الآتية :

١. حالات نقل او الاستغناء عن بعض المرؤسين.
٢. حالات وجود تضارب بين السلطات و المسؤوليات عند تنفيذ المهام .
٣. اذا كان موضوع التوجيه كثير التفاصيل .
٤. اذا كان هناك احتمال تضارب الاوامر او تكرارها .
٥. اذا كانت البيانات و المعلومات المطلوب نقلها الي المرؤسين تحتاج لوقت لفهمها و دراستها .
٦. اذا كانت الثقة غر متوافرة بين الرؤساء و المرؤسين .

هذا ويلاحظ ان التوجيه المكتوب يفضل عن التوجيه الشفوي للأسباب التالية<sup>(١)</sup>:

١. يؤدي الي تحسين الخطة نظرا لان الاداري عندما يكتب التوجيه فانه يضطر الي التفكير بعناية و حذر .
٢. ضمان عدم نسيان ما يعطي من التعليمات خاصة بعد مرور فترة من الوقت .
٣. يؤدي التوجيه المكتوب الي توحيد التعليمات التي تعطي الي الموظفين الذي يهمهم الامر .
٤. يؤدي التوجيه المكتوب الي تحسين الاتصال حيث يتم نقل التعليمات الي الموظفين الذين سيقومون بالتنفيذ في اسرع وقت الامر الذي يتيح الفرصة لفهم الامر واتخاذ الاجراءات اللازمة للتنفيذ .

و علي الرغم من كل هذه المزايا فان يعاب علي التوجيه المكتوب انه يؤدي الي عدم تفرغ الرؤساء لاعمالهم الفنية وانشغالهم في كتابة هذه التعليمات كما ان تعديل التوجيه المكتوب يجب ان يكون كتابة هو الآخر مما يؤدي الي بطء سير العمل .

---

(١) عبد الرحمن عبد الباقي - اصول التنظيم والادارة - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٧ ص ١٨٦

ثانيا : اصدار التعليمات الي الاشخاص موضوع التوجيه :  
و هنا يتم الاستعانة بطرائق مختلفة لايصال المعلومات الي  
الاشخاص المنوط بهم تنفيذ تلك الاوامر مع ملاحظة انه :

١ . يجب اصال تلك المعلومات في الوقت المناسب تماما فلا يجب  
ارسالها في وقت ابكر من المخطط حيث يؤدي ذلك الي تشويش  
افكار الاشخاص الموجة اليهم وتشغل تفكيرهم باشياء لا تقيد في  
تنفيذ الاعمال كما يجب ان لا تتاخر في الوصول فيصعب  
تنفيذها في الوقت المحدد .

٢ . يجب اصال المعلومات بدقة للمساعدة في تادية تنفيذ الاعمال  
بكفاءة عالية حيث ان عدم الوصول الدقيق للمعلومات يؤدي الي  
نتائج سيئة في الحل .

هذا ويلاحظ انه ينبغي علي مدير التنفيذ عندما يعطي تعليمات الي  
مروسة ان يشرح لهم هذه التعليمات ولا سيما في الاحوال التالية<sup>(١)</sup> :

١ . في حالة اعطاء الموظف بعض حرية التصرف في وضع  
تفاصيل خطة القيام بالعمل عند تنفيذ التعليمات .

٢ . عندما يراد تدريب الموظف توطئة لاسناد اعمال ادارية عليا  
عالية .

٣ . اذا كانت ثقافة الموظف ومرانة لا يمكنانة من تفهم الموقف من  
جميع الزوايا وفهم الاسباب التي تشرح ذلك كما يجب ان يكون  
لدية بعض الاهتمام لمعرفة هذه الاسباب .

٤ . اذا كان هناك وقت كافي لدي الرئيس لشرح الامر و لم يكن تنفيذ  
التعليمات مطلوبا علي وجه الاستعجال .

---

(١) د. عبد الرحمن عبد الباقي - اصول التنظيم والادارة - مرجع سبق ذكره ص ١٨٦  
متطلبات اصدار التعليمات :

يتطلب اصدار التعليمات ما يلي :

١ . التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام كلما كان ذلك ممكنا .

٢ . تبلغ المهام وهنا لابد من تحديد :

- طريقة اصدار الاوامر "شفوية ام كتابية" .
- درجة التفصيل التي ينبغي ان تكون عليها الامر .
- من الذي يقوم باصدار الاوامر وهنا يجب للتنبيه الي اهمية وحدة الامر .

٣ . اختيار الاشخاص الذين ستسند لهم هذه المهام و هذا يتطلب :

- ان يكون لدي مدير التسويق تصور جيد للقدرات و المهارات الفنية المتوفرة لدي مروسية .
- مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى مدي امكانية اسناد المهمة الي صغار العاملين املا في زيادة كفاءتهم مستقبلا .
- مراعاة الاثر علي العلاقات ما بين الافراد و الروح المعنوية حيث ان اسناد بعض المهام لافراد بذاتهم قد يؤثر علي معنويات الآخرين .

ثالثا : تتبع التعليمات المصدرة :

والهدف من هذه الخطوة للتأكد من ان التعليمات و الاوامر الصادرة يتم تنفيذها علي افضل وجه وكذا التعرف علي الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ و هل تحتاج التعليمات الي تعديل و تبسيط و شرح افضل و هل يحتاج تنفيذ هذه الاوامر بشكل افضل الي تدريب الاشخاص الموجهة لهم هذا وتحتاج عملية المتابعة هذه ما يلي :

- أ. تحديد وحدات القياس .
- ب. وضع معايير الأداء بالنسبة لكل امر .
- ج. اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

و هنا ينبغي الإشارة الي ضرورة ان يكون الموجة علي استعداد لسحب تعليماتة او تعديلها او حتي الغائها عندما تتضح لة ضرورة ذلك وعلية ان لا يتاخر في اتخاذ القرار بشأن ذلك حتي لا تظهر الازدواجية في اعماله و ذلك من خلال الابقاء علي التعليمات الخاطئة مع اهمال من متابعتها وهنا تظهر الفوضى وعدم المسؤولية وبخاصة من جانب المنفذين عندما يشعرون بان اعمالهم لا تراقب من قبل رؤسائهم.

#### رابعاً : حفز المجهودات لتحقيق الاهداف التنظيمية :

ويتم ذلك من خلال الاتصالات لتنفيذ التكاليفات باقصي تعاون كما ينبغي ايضا السيطرة علي علاقات العمل بالاطمئنان علي انها تنفذ بفعالية ومن الضروري ايضا وجود الدافعية المناسبة لحفز العاملين اي ان عملية التحفيز تتطلب ما يلي :

١. وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الادارية .
٢. توافر القدرة القيادية لدي المسؤولين عن ادارة دفة العمل بالمنظمة حيث يقع عليهم عبء تبسيط طرائق التنفيذ والاداء و تنمية روح التعاون والفريق بين الاشخاص العاملين .
٣. وضع نظام سليم للحوافز الايجابية والسلبية بما يضمن بذل اقصى جهد وطاقة من اجل تحقيق الاهداف .

## مقومات وظيفة التوجيه التسويقي<sup>(١)</sup>:

ان وظيفة التوجيه وظيفة مستمرة وذات اثار واضحة فلا اهمية لتخطيط او تنظيم لاعمال لا تتم دون توجيه كاف كذلك لا تجدي الرقابة والمتابعة لانشطة تسير دون دون موجة ومرشد ودليل و فيما يلي توضيح مقومات تلك الوظيفة الهامة :

### اولا : المقومات التنظيمية :

حيث تتمثل تلك المقومات فيما يلي :

١. التحديد الواضح للاهداف التسويقية والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو غاية محددة تعمل علي جمع الاهتمامات وتركيز الانشطة صوب نقطة واحدة.
٢. ادراك المسؤولية حيث يجب ان تكون التوجيهات محترمة من طرف الاشخاص الموجة اليهم و هذا يستدعي ان يدرك مدير التسويق ذلك فالتوجيه يجب ان يكون موضع اهتمام الشخص الذي يصدره قبل اي انسان آخر .
٣. تكوين الفريق التنفيذي والاستشاري الفعال والذي يسعى الي تحقيق الترابط والتنسيق بين النشاطات الفردية والجماعية وتوجيهها نحو الهدف المشترك .

### ثانيا : مقومات انسانية وسلوكية :

تولد تلك المقومات الطاعة لدي المرؤسين نظرا لما يحسونه و يعيشونه من رحمة و عدل ومراعاة لظروفهم من قبل قيادتهم و تتمثل اهم تلك المقومات فيما يلي :

١. الرحمة والرافة بالمرؤسين وتوطيد العلاقات فيما بينهم .
٢. تحري الموضوعية في التعامل وعدم التحيز الذاتي لاحد المرؤسين .
٣. مراعاة قدرات وامكانيات ومهارات المرؤسين .

---

(١) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الاصول العلمية لادارة الاعمال - المكتبة العصرية بالمنصورة - ٢٠٠١ ص ٣٦٠ وما بعدها .

ثالثا : المقومات التي تهتم بحفز المرؤسين :

و تتمثل تلك المقومات فما يلي :

١. مشاركة المرؤسين وتعميق مبدأ الشوري .
٢. تدعيم روح الجماعة وتأسيس روح الولاء والانتماء للمنظمة .
٣. البدء بالإيجابيات والتركيز عليها ثم بحث السلبيات وإرشاد المرؤسين عن أفضل الطرق لعلاجها .

ادوات التوجيه التسويقي :

ان توجيه المرؤسين والإشراف عليهم هو في جوهره عبارة عن مشكلة الاتصالات الداخلية بينهم وبين رئيسهم المباشر لان الغرض الرئيسي للتوجيه الإداري هو تعليم المرؤسين وتزودهم بالمعلومات وملاحظة أعمالهم والإشراف على الوسائل التي بها ينجزون أعمالهم هذا فضلا عن انهم يتخذون من الإجراءات ما يحسن من مستوي أدائهم للأعمال كما يتطلب التوجيه وجود رؤساء يتمتعون بصبر طويل وقدرة تعليمية ودرجة كبيرة من الاحتمال بالإضافة الى اساليب مختلفة لتحفيز العاملين تجعل من أخطائهم حين حدوثها صغيرة الأثر لاذانة من الأهمية بإمكان ان يكسب الشبان من تجارتهم في ظل ظروف تقلل الى أقصى حد الأخطار التي تتعرض لها المنظمة نتيجة للأخطاء التي قد يقعون فيها .

وتتمثل ادوات التوجيه في " الاتصال - القيادة - التحفيز " وهذه الادوات متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها ولذا فالتنا سوف نحاول اللقاء الضوء على كل منها على حدة على النحو التالي :

## أولاً : الاتصال التسويقي (\*) :

### • المفهوم :

يعرف الاتصال في المجال التسويقي علي أنه " أداة ارسال واستقبال معلومات معينة تهدف الي تغيير سلوك المشتريين بهدف اتخاذ قرار ولكن لابد ان يتم ذلك من خلال الفهم المتبادل بين اعضاء العلاقة "

والاتصال بهذا المعني انما يمثل عنق الزجاجة بالنسبة لوظائف مدير التسويق سواء منها التخطيط او التنظيم او التوجيه او الرقابة فلا يمكن ان يتصور ان يمارس مدير التسويق وظائفه الاساسية دون ان يكون لديه من المعلومات والبيانات ما يسمح له بممارسة هذه الوظائف .

### انواع الاتصالات التسويقية :

#### أ- الاتصال بين المرسل والمرسل اليه :

##### ١- الاتصال باستخدام الكلمات :

و هو ذلك الاتصال الذي يعتمد علي اللغات التي يعرفها و يستخدمها الافراد واللغة هي عبارة عن عدد من الحروف التي تتركب بطريقة من اجل تكوين معان تستخدم في صناعة الرسائل الشفوية او المكتوبة التي يتبادلها الافراد والتي تمكن الانسان من استخدام الكلمات بشكل مكثف من اجل اجراء عمليات الاتصال بينة وبين الآخرين الامر الذي جعل البعض يعتقد بان الكلمات تعتبر من افضل و اوضح وسائل الاتصال غير ان ذلك الامر محل شك كبير لان الكلمة قد تحمل في طياتها معاني متعددة لذلك فان علينا ان نفحص كلمة المعني و ذلك علي النحو التالي:

---

(\*) كلمة الاتصال مشتقة من اصل لاتيني ( communis ) وتعني عام او مشترك ولهذا فانها تخلق قاعدة مشتركة عامة اي انها تحقق المشاركة في الحقائق والآراء او الترويج لفكرة او سلعة او خدمة .



• المعنى الاصطلاحي و هو المعنى الذي اصطلح عليه ويذكر علي شيء معين و يستخدم لغرض معين .

• المعنى الضمني فالكثير من الكلمات لها معنى ضمني تشير اليه فمثلا كلمة الشيوعية تشير الي مفهوم اقتصادي معين " العدالة الاقتصادية " غير انها قد تعني لبعض الافراد الاحاد والشرك بالله .

• المعنى الانشائي وهنا لانعبر عن الفكرة من خلال كلمة واحدة وانما من خلال عبارات وجمل و فقرات .

• المعنى البياني هو المعنى الذي تاخذة للكلمة من بيئتها اي من الكلمات المحيطة بها فالكلمة يظهر المقصود منها من سياق الكلام الذي تتضمنه الجملة الموجودة بها مثل كلمة " عين " حيث يختلف معناها حسب الجملة الموجودة فيها مثل <sup>(١)</sup> :

(عين للصيرة) (عين جالوت) (في للوجة عين و انف و اذن) (حضر احمد في طرفة عين)

و خلاصة القول انه ينبغي علي مصمم الرسالة التسويقية ان يتحري الدقة في اختيار الكلمات وذلك لان عدم اختيار الكلمة المناسبة يمكن ان يمكن ان يضعف من من تحقيق هدف الرسالة كما يجب ان يكون مصمم الرسالة دارسا لاصول النحو و الصرف و اللغة بما يمكنه من اختيار الكلمة المعنية و تحديد مكانها داخل الجملة .

---

(١) د. طاهر مرسي عطية - أساسيات التسويق - مكتبة الجلاء بورسعيد ١٩٩١ ص ١٦٢/١٦٣

## ٢- الاتصال الرمزي :

وهو يعني تلك الرموز التي تختلف عن حركات الكلمات أو حركات الجسم والتي تستخدم في التعبير عن معان محددة ويمكن اعتبار الملابس احدى وسائل الاتصال الرمزي بما تعبر للآخرين عن ثقافة أو مهنة أو شخصيه لابسها وكذلك الحيوانات والبشر والطيور مثل شركة مصر للطيران تستخدم راس طائر حورس ويتضمن العلم المصري صقر قريش و شركة بيجو للسيارات تستخدم راس اسد للدلالة علي القوة وشركة مصر للتأمين تستخدم منظر قلعة صلاح الدين للدلالة علي الحماية من الاخطار .

## ٣- الاتصال التعبيري :

وهو الذي يستخدم حركات الجسم من اجل التعبير عن المعاني حيث يلجأ الانسان الي التعبير عن المشاعر والاحاسيس من خلال انبساطات وانقباضات عضلات الوجه كذلك تستخدم حركات الراس واليدين بشكل كثيف لنقل الرسائل بين الافراد .

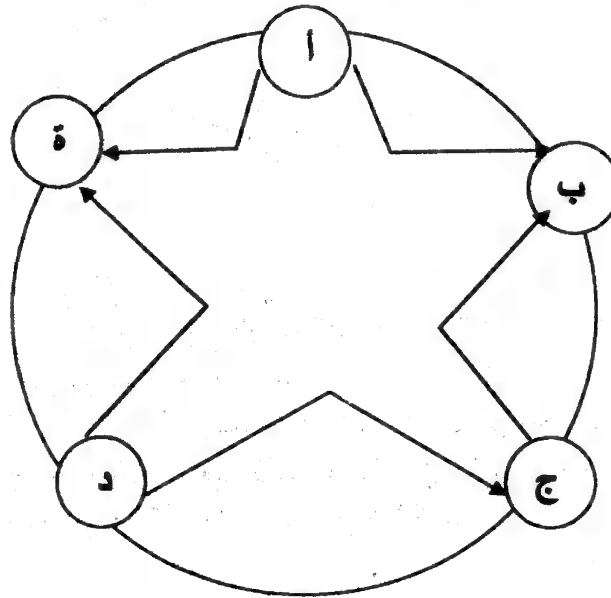
هذا ويلاحظ ان مهما تعددت رموز الاتصالات " ما بين الكلمات والصور والالوان والرموز المعبرة والحيوانات والطيور " فهي جميعا تمثل محاولة لترجمة مفهوم منتج معين الي الصورة المرغوبة لدي المستهلك .

## ب- الاتصالات بين المواقع المختلفة :

### ١- الاتصالات من خلال النمط الدائري :

وهو يمثل نوعاً من الاتصالات التي تتم بين كل موقع وظيفي والمواقع الأخرى المجاورة له مباشرة في شبكة (\*) الاتصالات فقط وهذه الشبكة تتميز بالديمقراطية حيث يتيح لكل فرد فرصة للتفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها ويوضح الشكل التالي خمس مواقع وظيفية يتم الاتصال بين الموقع الوظيفي (أ) بالموقعين (ب،ة) والموقع الوظيفي (ج) بالموقعين (ب،د) والموقع الوظيفي (د) بالموقعين (ة،ج) وهكذا

شكل رقم (٤٨)  
الاتصالات التسويقية الدائرية

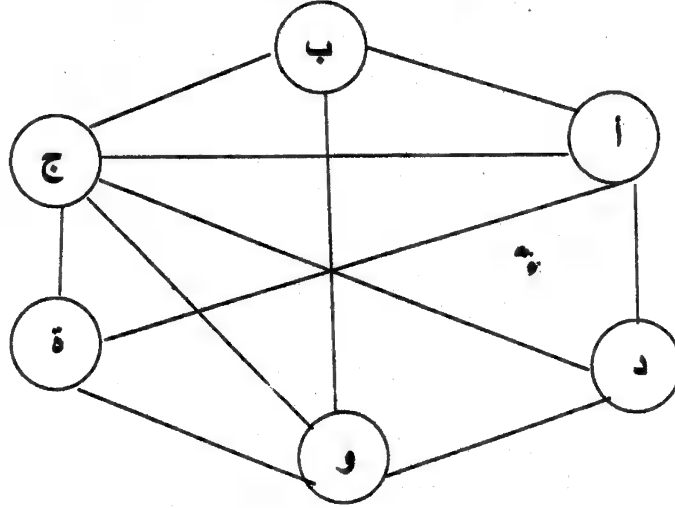


(\*) يقصد بالشبكة هنا الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة .

## ٢- نمط السلسلة :

وهنا تتم الاتصالات في جميع الاتجاهات اي بين كل موقع وظيفي وبقية المواقع الوظيفية الاخرى دون اي قيود وذلك كما هو موضح بالشكل التالي :

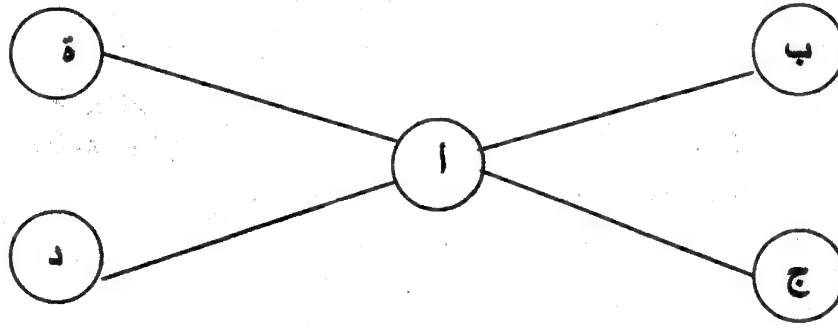
شكل رقم (٤٩)  
الاتصالات التسويقية المتشعبة



## ٣- النمط المركزي " الخطي " :

وهنا نجد ان جميع الاتصالات توجه الى موقع وظيفي واحد يشغل مركزا وظيفيا رئيسيا تمر من خلاله كافة الاتصالات وتعتبر هذه الشبكات اقل الشبكات ديمقراطية وفيها تكون الجماعة منظمة في شكل مستويين اداريين توضح من هو رئيسها و الشكل التالي يوضح هذا النمط

شكل رقم (٥٠)  
الاتصالات التسويقية المركزية ( الخطية )



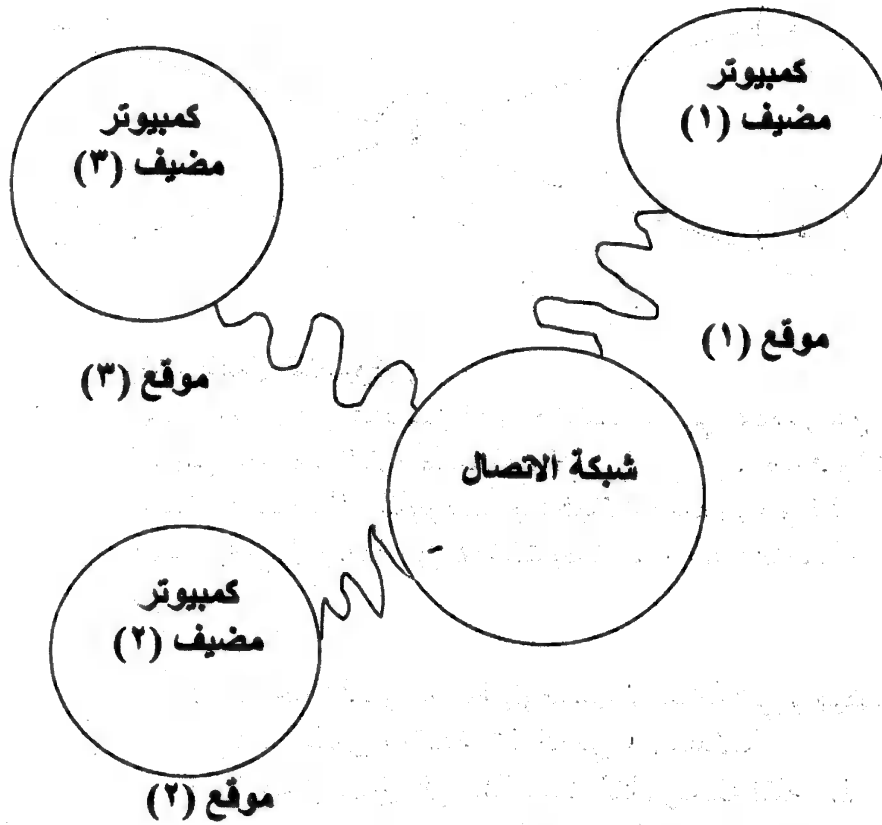
٤ - شبكات اتصال الكمبيوتر:

ويقصد بها توافر عدد من أجهزة الكمبيوتر في عدة مواقع " كمبيوتر مضيف " ترتبط معا بمركز رئيسي بواسطة قنوات اتصال عديدة مثل التليفونات و الكبلات المحورية والاقمار الصناعية ولكل شبكة من هذه الشبكات عدة محددات وظيفيه منها :

- التأخير الذي يرتبط بتوصيل الرسالة الي وجهتها
- عندما يكون استخدام الشبكة في اقل معدلاته .
- تكلفة توصيل الرسالة حيث لكل رسالة تكلفة ثابتة
- واخري متغيرة تعتمد علي طول الرسالة .
- مدي الوثوق في الشبكة حيث تصل الرسالة لوجهتها
- بدرجة عالية من الصحة و الوثوق اذا كانت عملية
- البث في المواقع المختلفة موثوق منها الايا .

وعلي الرغم من تلك المحددات فان شبكات الاتصال هذه حققت درجة عالية من التفاعل السريع بين البائع والمشتري ليا كان موقع كل منهما و الشكل التالي يوضح نموذجا لهذه الشبكة

شكل رقم (٥١)  
نموذج شبكة اتصال الكمبيوتر



هذا ويلاحظ ان هذه الشبكات الاتصالية التسويقية تفيد في تحديد مايلي<sup>(١)</sup>:

١. من يتصل بمن في الاسواق .
٢. عدد افراد الاتصالات " عدد البائعين وعدد المشترين " .
٣. طريقة تدفق المعلومات التسويقية عن السلع والاسعار والايرادات التكاليف....

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق المصري والدولي - مرجع سبق ذكره ص ٣٣٤

٤. حجم المعلومات التسويقية المتاحة لدي كل طرف في شبكة الاتصالات .
٥. درجة الاشباع لدي البائعين والمشتريين بخصوص ادوارهم ووظائفهم التسويقية .

#### - طرق الاتصال التسويقي :

##### أ- الاتصال المباشر وغير مباشر :

##### ١. الاتصال المباشر "البيع الشخصي" :

وهو الاتصال الذي يتجه الي الافراد او الجماعات المستهدفة مباشرة في عملية تفاعلية بينهما وذلك مثل المقابلة الشخصية التي تتم بين رجل المبيعات والعميل ويلاحظ في هذه الحالة ان المرسل "رجل البيع" يتمكن بطريقة مباشرة وفعالة من ملاحظة رد فعل العميل لمنهج البيع المستخدم بذلك يمكن لرجل البيع تغييره لمناسبة الظروف ويتميز الاتصال المباشر بما يلي<sup>(١)</sup> :

١. حدوث اتصال باتجاهين من المرسل الي المستقبل والعكس .
٢. حدوث ردود فعل عكسية مباشرة .
٣. امكانية سيطرة المرسل علي العمليات الانتقائية لدي المستقبل .

---

(١) ديشير العلق وآخرون- الترويج والاعلان التجاري- دار اليازوري للطباعة والنشر- عمان ٢٠٠٢ ص ١٤

٢. الاتصال غير المباشر " الدعاية والاعلان " :  
وهو الاتصال الذي يتم بين طرفين من خلال وسيلة ميكانيكية او تكنولوجية معينة واسعة الانتشار مثل الراديو والتلفزيون وغيرها من الوسائل الاخرى التي تصل الي اعداد كبيرة من المرسل اليهم وخاصة في حالة الاعتماد علي استراتيجيات الاسواق المعممة وكذا الوسائل التي تصل الي مجموعة محدودة من المرسل اليهم كالجراند ومحطات الاذاعة والتلفزيون المحلية والمناسبات الخاصة التي تنظمها الشركات لمعارض وحفلات الاستقبال .....

ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي :

١. سرعة الانتشار واتساعه .
٢. الاستخدام بكثافة لاحداث تأثير كبير .
٣. الامكانات الفنية المساعدة .
٤. قلة التكاليف مقارنة مع الاتصال المباشر .

ويعاب علي هذه علي الاتصالات ما يلي :

١. انخفاض نسبة التأثير علي الجمهور وخاصة عندما تكون المادة مسجلة ومعدة سلفا .
٢. عدم معرفة ردود الفعل من قبل متسلم الرسالة بصورة فورية .
٣. لنقاء صفة الخصوصية علي الاتصال .
٤. لا تذكر المرسل اليه الا معلومات معينة ومحدودة .
٥. لا تصل الي المرسل اليه المعاني التي يقصدها المرسل نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية .
٦. لا يلاحظ الفرد الا عدد محدود من الرسائل و الوسائل<sup>(١)</sup> .

---

(١) د. محمود صادق بارز - ادارة التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٢٤



### ٣. الاتصال الهابط :

وهو الذي يتم من مستوى اداري اعلي الي مستوى اداري ادني اي من الرئيس الي المرؤسين ومن اهم وسائله هي :

- الاعلانات الداخلية .
- المنشورات الدورية .
- الدورات التدريبية .
- دليل الاجراءات ولوحة الاعلانات .
- الاعلانات الداخلية ولوحة الحائط .

### ويحقق هذا الاتصال الوظائف التالية :

١. تقديم النصح والارشاد للمرؤسين ومساعدتهم علي حل مشاكلهم .
٢. تحديد اهداف وبرامج العمل للمرؤسين .
٣. شرح طريقة أداء العمل للمرؤسين .
٤. مد العاملين بالمعلومات عن مسدي تقدمهم في الانجاز .

### ٤. الاتصال الافقي :

وهو الذي يتم بين الافراد الذين يشغلون مستويات ادارية متساوية كالاتصال بين رؤساء الاقسام ومديري الادارات .

### ويحقق هذا الاتصال الوظائف التالية :

١. بث ونشر المعلومات بين الافراد المهتمين بها .
٢. تشجيع التعاون بين الوحدات الادارية .
٣. سهولة التنسيق بين الوحدات الادارية عند أداء الاعمال المشتركة بينهم .

### ج- الاتصال الشفهي والكتابي :

يقصد بالاتصال الكتابي تدوين الرسائل برموز ابداعية او رياضية عند ارسالها من المرسل الي المستقبل وياخذ الاتصال المكتوب عدة صور منها :

- التقارير الدورية .
- الرسائل الخاصة .
- التعليمات والامور المكتوبة .
- الملصقات .
- الرسوم البيانية والاحصائية .

واذا نقلت الرسالة عبر الهواء ودون ان تدون فهي رسالة شفوية وياخذ هذا الاتصال مجموعة من الصور منها :

- البرامج التدريبية .
- الاستشارات والتوضيحات .
- الاذاعة الداخلية .
- التليفون .
- الاجتماعات والمحاضرات والندوات .
- المقابلات بانواعها المختلفة .

هذا ويلاحظ ان طبيعته الموقف هي التي تحدد افضلية اي منهما على الآخر .

### د- الاتصال الرسمي وغير الرسمي :

#### ١. الاتصال الرسمي :

وهو الاتصال الذي يتم عبر خطوط السلطة وياخذ شكل الاوامر والتعليمات والتساؤلات التي تصدر من الادارة العليا للمستويات الادنى ويتطلب ذلك النوع من الاتصالات ما يلي:

١. ان يكون خط الاتصال معلوم علي وجه التحديد وان تعرفه خطوط السلطة.
٢. يجب ان يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
٣. يجب ان يكون خط الاتصال مباشر قدر الامكان.

## ٢. الاتصال غير الرسمي :

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بانه دائم الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقا لترتيب معين وهو يتميز بمجموعة من الخصائص منها :

١. انه يتم بطريقة غير مرتبطة بالنظام الرسمي .
٢. ان كل فرد يمكن ان يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب.
٣. تزايد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في اوقات الشدة .

## عناصر العملية الاتصالية :

تتكون العملية الاتصالية من ثماني عناصر هي :

### ١- المرسل " المصدر " :

هو الطرف الذي يقوم بارسال الرسالة الي الطرف الآخر وقد يطلق اسم المصدر او المغير وفي حالة الاتصال علي نطاق واسع يكون هو منتج السلعة ذاتة وبطبيعة الحال تختلف اهداف المرسل من موقف الي آخر ولكن هذه الاهداف جميعها تدور في النهاية حول اقناع المستهلك بشراء السلعة او الخدمة هذا ويختلف مصدر الاتصال باختلاف الاسلوب الترويجي المستخدم ففي الاعلان يعد المتحدث الذي يقدم الرسالة الاعلانية هو المصدر والمصدر في حالة البيع الشخصي هو مندوب المبيعات اما في حالتي الدعاية التجارية والعلاقات العامة

فان الشخص المفوض بالقيام بهذين النشاطين هو مدير التسويق او مدير العلاقات العامة<sup>(١)</sup> وتتوقف قدرة المصدر علي الاقناع وتحديد اهدافه الي حد كبير علي مدي الصديق الذي يدركه جمهور المستهلكين من هذا المصدر وتعتبر عملية الاقناع هذه من اصعب المواقف لان موقف المصدر هو الاضعف دائما من الناحية النفسية مهما حاول المصدر القاء الاوامر ومحاولة اتمام عملية الاقناع فان ذلك لا يتم الا اذا اراد المستقبل ذلك علاوة علي ذلك فان موقف المصدر يضعف ايضا لان لديه اهداف معينة يريد تحقيقها

## ٢- الرسالة المستهدفة :

ويقصد بها الصورة الذهنية التي يراد ايصالها الي المستهلك النهائي وهي تشمل كل العناصر المحسوسة والنفسية التي يعتقد انها مناسبة كهدف تسويقي وهذه العناصر هي :

- المنتج حيث يتم التركيز هنا علي الطبيعة الملموسة للمنتج والفروق الواضحة بينة وبين غيره من المنتجات .
- التغليف حيث يعطي التغليف فكرة عن شخصية السلعة ويساعد في التمييز بينها وبين السلع الاخرى .
- الاسم التجاري وهو اشارة الي اسم المنظمة صاحبة السلع والمنتجات التي تستخدم هذا الاسم في المراسلات و المكاتبات ..... الخ .
- السعر والذي يمكن الاعتماد عليه في تجزئة الاسواق كما يجب النظر اليه علي انه انعكاس لاوضاع اقتصادية اكثر من انعكاسا للتكلفة .

---

(١) نفس معلا وآخرون - اصول التسويق - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ ص ٣٠٠

- التوزيع وهو المنفذ او المكان الي تباع فيه السلعة .
- الاعلان والدعاية وهو اهم للقنوات التي يتم الاعتماد عليها في توصيل المعلومات بشكل سيكولوجي مناسب للمستهلك .

هذا ويلاحظ ان هذه الرسالة تتمثل في النص الاعلاني في حالة الاعلان كما تتمثل في البيع الشخصي بالدعوة البيعية التي يقدمها مندوب البيع الي المستهلك بالاضافة الي للمعلومات التي ينقلها المندوب عما يروجه من سلع او خدمات .

### ٣- الرسالة المنقولة :

وهي تتمثل في وسيلة الاتصال المستخدمة حيث يوجد لدينا نوعان من وسائل الاتصال هما :

- وسائل اتصال شخصية
- وسائل اتصال غير شخصية .

وفي حين يتم الاتصال بالوسائل الاولى بصورة شخصية مباشرة يكون الاتصال بالوسائل الثانية من خلال وسائل جماهيرية وتختلف الوسيلة الاتصالية المستخدمة باختلاف اسلوب الترويج فمثلا ينفذ الاعلان من خلال وسائل الاتصال الجماهيري اما البيع الشخصي فينفذ من خلال الاتصال المباشر في حين ان الاساليب الاخرى للترويج كالدعاية التجارية والعلاقات العامة قد تتم بطريقة شخصية او غير شخصية هذا ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة علي مجموعة من العوامل اهمها :

- مدي السرعة اللازمة لاجراء الاتصال .
- درجة السرية المطلوبة في الرسالة .

- مدي اهمية الرسالة .
- تكلفة استخدام كل قناة من قنوات الاتصال .
- عدد الافراد المطلوب الوصول اليهم .

#### ٤- قناة الاتصال " المزيج الترويجي " :

يقصد بقناة الاتصال تلك الوسيلة التي تحمل الرسالة وفي التسويق يوجد لدينا ست قنوات للاتصال هي <sup>(١)</sup>:

##### أ- الاعلان :

وهو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الي نشر واذاعة الرسائل الاعلانية المرئية او المسموعة علي الجمهور لغرض حثه علي شراء سلع او خدمات او بقصد التقبل الطيب .

##### ب- البيع الشخصي " تنشيط المبيعات " :

وهو التقديم الشخصي والشفهي لسلعة او خدمة او فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها او لانتفاع بها .

##### ج- ترويج المبيعات " تنشيط المبيعات " :

وهو جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي والاعلان وذلك للعمل علي التنسيق بينهما لجعلهما اكثر فاعلية .

##### د- العلاقات العامة :

وهي تلك النشاط المخطط الذي يهدف الي تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخليا او خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها علي الاخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية .

(١) ديشر العلاق وآخرون - الترويج والاعلان التجاري - مرجع سبق ذكره ص ٣٤ .

#### هـ- الدعاية والنشر :

يقصد بالدعاية النشر لأمور تتعلق بانشطة منظمة ما او سياساتها بهدف حمل المعلومات المقنعة الي جماهير محددة سلفا ثم العودة برود الفعل التي صاحبت ذلك .

#### و- الاعلام :

وهو عملية تفاهم تقوم علي تنظيم التفاعل بين الناس وتعاطفهم في الاراء فيما بينهم .

هذا ويلاحظ ان اختيار القناة المناسبة يتوقف علي المرسل نفسه وعلي طبيعة الرسالة وظروف المستقبل لها غير انة من المفضل دائما استخدام اكثر من قناة في وقت واحد .

#### هـ- الرسالة المتلقاة " فك الرموز " :

يتسلم المرسل الية الفكرة التي تتضمنها عملية الاتصال علي شكل رموز كتابية او سمعية او نظرية ومن ثم يعيد تحويل هذه الرموز الي المعاني الاصلية التي قصدھا المرسل حتي تتم عملية الاتصال وكثير ما يحدث في هذه المرحلة خطأ فهم المرسل الية للمقصود بالرموز التي استخدمت فقد يقوم بتفسيرها بطريقة مختلفة عن المعني المطلوب وذلك لاختلاف الافراد من حيث القدرات الطبيعية المكتسبة فعملية الاتصال لا تقتصر فقط علي المعاني التي تتضمنها الرسائل المتبادلة ولكنها تشمل ايضا تفسير هذا المعني من جانب المستقبل ويتوقف ذلك علي :

- **العنصر العقلي للمستقبل** والذي يعني بتفسير الرسالة بناء علي المنطق والموضوعية والتحليل وطبقا للمعاني المتعارف عليها .
- **العنصر العاطفي للمستقبل** وهو يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقا لتوقعاته ومخاوفه .

• العنصر الاختياري للمستقبل حيث تتداخل عناصر  
الارادة لدى المستقبل لاهياء الجزء الذي يههه من  
الرسالة واهمال ماعداة.

#### ٦- المتلقي " المستقبل " :

وهو الهدف الحقيقي من عملية الاتصال ويتوقف فاعلية  
الاتصال علي استقبالة للرسالة علي الصورة التي قصدها  
المرسل حيث يكون القبول او الرفض او السكوت او  
التاجيل او الاعتراض الي غير ذلك مما تتيرة الرسالة في  
عقل المستقبل او وجدانة جزء هاما يكمل عملية  
الاتصالات وبدونة تظل الاتصالات معلقة او ذات لاتجاه  
واحد.

هذا ويلاحظ ان المستقبل هو الذي بيديه زمام التغيير  
المطلوب فمهما بذل المصدر من جهد الا ان المستقبل اذا  
اراد الا بتغير فلن يحدث تغيير وذلك للاسباب التالية :

- أ. لانة لا يشعر برغبة في ذلك التغيير .
- ب. ليست لديه اهداف معينة يريد تحقيقها .
- ج. اذا لم يحدث التغيير فلن يصاب بالصراع النفسي  
نتيجة لعدم تحققها لانة ليست اهدافة .

#### ٧- الاستجابة :

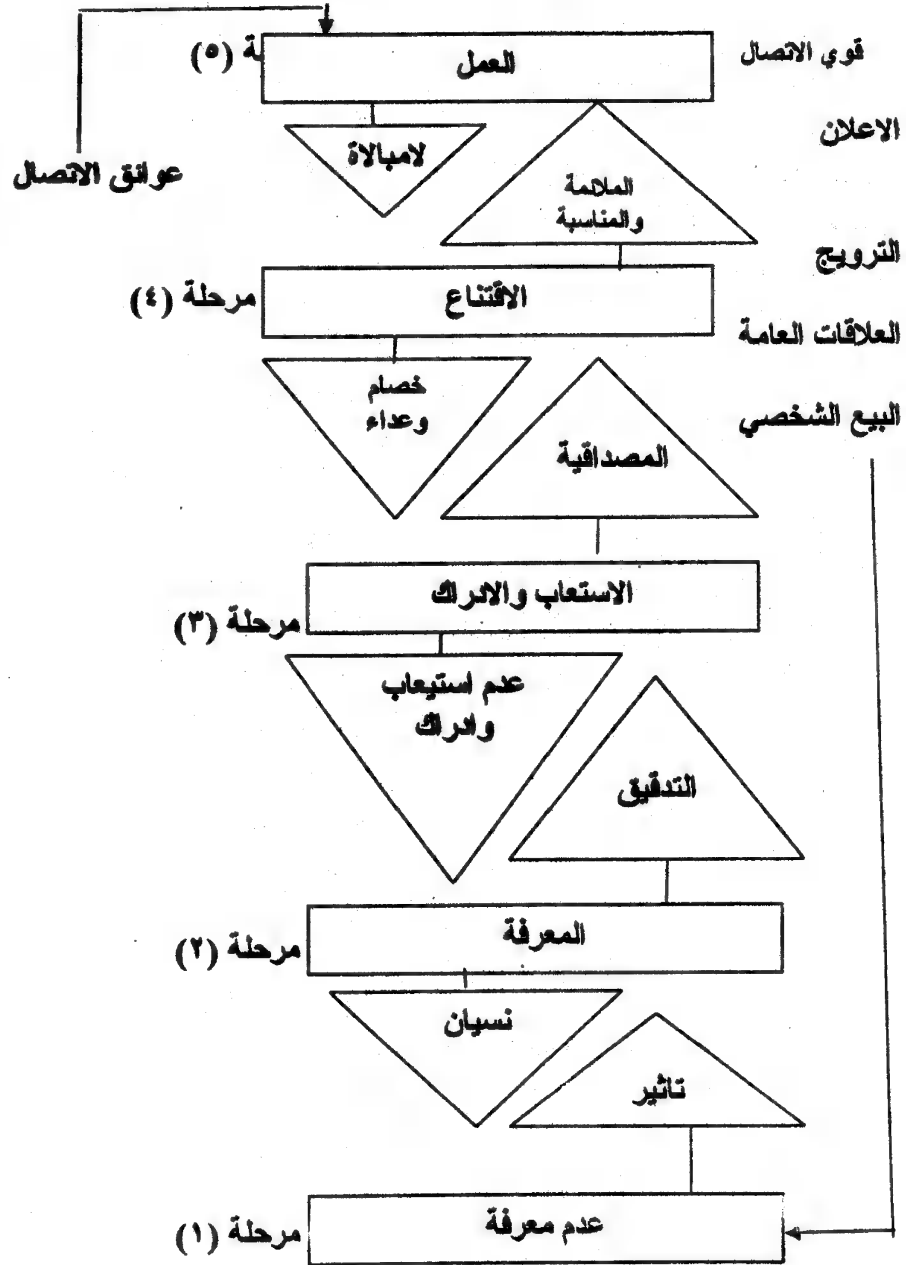
وهنا قد يتستجيب المتلقي للرسالة باشكال عديدة فقد يقبلها  
او يرفضها او يعترض عليها او يوجة اسئلة عنها لو بيدي  
اهتماما بها او يتجاهلها وفي كل الاحوال لا تتم عملية  
الاتصال الا اذا حدثت الاستجابة من قبل المستهلك وتعتبر  
عملية الاتصال عملية ناجحة اذا كانت الاستجابة ايجابية .



## ٨- التغذية العكسية :

وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المرسل والمستقبل وهذه المعلومات تساعد النظام التسويقي علي التكيف واخذ الفعل التصحيحي المناسب او الفعل الذي يقلل من حالات الانحراف عن المسار الطبيعي المرسوم مسبقا للنظام وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسه كما يجدد دورة حياة ويقلل بالتالي المفجوة ما بين النتائج المستهدفة والانجاز الفعلي ودورة حياة النظام لا تستكمل دون وجود التغذية العكسية وتكمن المشكلة هنا في ان التغذية العكسية في مجال التسويق تتصف عادة بتأخير حدوثها او بالتضليل فالواقع ان قلة من المستهلكين هي التي تعبر عن رضائها او عن شكرها مباشرة للمنتج مع ملاحظة ان الاعتماد علي التغيرات التي تحدث في حجم المبيعات غير دقيق حيث ان هذه التغيرات قد تحدث لاسباب اخري لا تتعلق بالاتصالات مثل السعر وجودة المنتج وخدمات العملاء وكفاءة رجال البيع وغير ذلك من العوامل ويوضح الشكل التالي مراحل الاتصالات التي تمر قبل حدوث التغذية العكسية.

شكل رقم (٥٢)  
سلم الولاء "مراحل الاتصال"



## نموذج الاتصال التسويقي " للنموذج الإقناعي <sup>(\*)</sup> " :

يتم هذا النموذج علي أساس تعريف الاتصال الإقناعي بأنه " الاتصال الذي يحدث عندما يوجه المعلن عن قصد رسالة اعلانية لاحداث تأثير <sup>(\*\*)</sup> مركز علي اتجاهات وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من المستهلكين " ويتضمن ذلك النموذج مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة ولولويات معينة وذلك علي النحو التالي:

١. جمع المعلومات اللازمة وتحليلها وتشمل البيانات الخاصة بالمتغيرات التالية :

- متغيرات بيئية .
- المستهلكون .
- الوسائل الاتصالية .
- المتغيرات التسويقية .

٢. تحديد اهداف عملية الاتصال الإقناعي .

٣. تحديد مزيج الاتصال الإقناعي وتشمل :

- فئات جمهور المستهلكين المحددين .
- قنوات الاتصال الإقناعي وشكالة ووسائله .
- الرسالة الاعلانية " المضمون والشكل " .

---

(١) ديشير العلاق وآخرون - الترويج والاعلان التجاري - مرجع سبق ذكره ص ٢٦

(\*) تتمثل اهم الاسس اللازمة للاتصال الإقناعي فيما يلي :

١. ان يكون الاتصال الإقناعي هادفا .
٢. ان تكون الرسالة قابلة للتصديق .
٣. ان تكون الدعوة متمشية مع حاجات الجمهور .
٤. ان تفهم الرسالة بدقة .
٥. ان تكون الدعوة ملائمة للظروف الحالية .

(\*\*) لاحظ ان هناك فروقا بين المصطلحات الآتية :

- الإقناع " التأثير " ويعني محاولة تغير السلوك او توجيه الآخرين .
- التحفيز وهو العزم علي انجاز وتحقيق هدف معين .
- التوجيه وهو التأثير علي الآخرين بقصد انجاز الاهداف .

٤. قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.
٥. التغذية العكسية وتظهر الفروق بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.
٦. دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناتجة عن التغذية العكسية.
٧. تصحيح القرارات وترشيدها والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة . ويوضح الشكل التالي هذا النموذج .



ومن الشكل يلاحظ ان نموذج الاتصال الاقناعي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

١. العنصر الخاص بمن قام بالاتصال او المصدر ويتضمن ما يلي :

- تكوين وتحديد مجموعة الموضوعات والقضايا الاقناعية .
- الدراسة التحليلية للجمهور .
- اعداد الرسالة الاقناعية .

٢. العنصر الخاص بالوسائل الاتصالية المستخدمة .

٣. العنصر الخاص بجمهور المستقبلين ويتضمن ما يلي :

- تفسير الرسالة الاقناعية علي ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم .
- استثارة الدوافع والحاجات لدي الجمهور بما يتمشي مع الدوافع الاقناعية .
- الاستجابة من الجمهور .

## خطوات تأثير الاتصال الإقناعي :

١. تعريف المستهلكين بالسلعة او للخدمة المعلن عنها وذلك عن طريق الرسالة الاعلانية الفعالة(\*) التي تحتوي علي القدر الكافي من المعلومات والحقائق المتعلقة بالسلعة او الخدمة المعلن عنها .
٢. تحويل عملية الادراك الي عملية اهتمام والتذكير باسم السلعة او الخدمة المعلن عنها مع ضرورة الربط بين خصائص السلعة وحاجات المستهلكين بهدف زيادة الاهتمام والتذكير بالسلعة .
٣. التأثير في اتجاهات المستهلكين المرتقبين نحو السلعة او الخدمة وزيادة رغبتهم في الحصول عليها .
٤. اقناع جميع فئات الجماهير بخصائص السلعة او الخدمة ومزاياها وتدعيم الاقناع لدي المستهلكين الحاليين لها .
- ٥.حث المستهلكين علي اتخاذ مواقف ايجابية تتمثل في الاستجابة للدعوة الاعلانية مع التأكيد علي البناء الدوافعي الذي يمكن ان يتحقق من خلال الرسالة الاعلانية .

---

(\*) لكي تصبح الرسالة الاعلانية فعالة وقادرة علي اقناع فئة ينبغي ان تتواءم فيها الشروط التالية :

- يجب ان تصمم بطريقة تضمن جذب انتباه الجمهور المستهدف .
- يجب ان تستخدم نوع الرموز والكلمات ذات المعني الموحد المشترك بين المرسل والمستقبل .
- يجب ان تعمل علي استثارة الحاجات الانسانية لدي المستقبلين وامكانية اشباع هذه الحاجات .
- يجب ان تكون طرق اشباع الحاجات متفقة مع القيم الاجتماعية .

٦. دراسة التأثير الاعلاني المتحقق و قياس مدى نجاح الاعلان والتعرف علي نقاط القوة والضعف بهدف تطوير البرنامج الاتصالي ليتلائم مع الاهداف الاعلانية الموضوعه .

#### لماذا يفشل الاتصال الاتصاعي ....؟

١. لغياب التغذية العكسية في الاعلان حيث لا يستطيع المستهلك الاستفسار في نفس اللحظة عن المعلومة التي تكون غامضة .
٢. لعدم وجود مجال للخبرة المشتركة بين المعلن والجمهور تؤكد فهم الرسالة الاعلانية .

٣. وجود مجموعة من القيود تتمثل في :

- قيود خاصة بالمستهلك مثل الملل والتخوف من السلع الجديدة .
- قيود خارجة عن المستهلك وهي مجموعة المثيرات المنافسة الموجودة في البيئة المحيطة بالمستهلك والتي تشتت انتباه المستهلك .
- قيود تتمثل في الترميز الخاطيء فالاتصال لا يتحقق الا اذا فهم المستقبل نفس المعني الذي يريده المعلن .

#### ثانيا : القيادة التسويقية :

في مستهل حديثنا عن القيادة نشير الي اننا لاننظر الي القائم بادارة العملية التسويقية عل انه مدير " ينصاع لة مروسية طوعا لو كرها " ولكن ننظر اليه علي اعتبارة قائدا " اي انه يتمتع بمجموعة من الصفات تمكنه من حث الاخرين علي انجاز اعمالهم "ومن ثم فاننا سنبدأ بتعريفنا للقيادة ثم للقائد ثم للقائد التسويقي والذي سوف نطلق عليه تجاوزا لفظ المدير التسويقي .



## مفهوم القيادة (\*) :

يقصد بالقيادة تلك القدرة علي التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة "ومن ثم يمكن القول بان هناك ثلاثة شروط اساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي (١) :

١. وجود جماعة من الناس "شخصين او اكثر " .
٢. وجود شخص من بين اعضاء الجماعة قادر علي التأثير الايجابي في سلوك بقية الاعضاء .
٣. ان تستهدف عملية التأثير توجية نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى الي تحقيقه .

## • مفهوم القائد (\*\*) :

هو نتاج القوي الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائدا لمجرد انه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية بل ان هذا النمط يجب ان يكون مرتبطا باهداف الجماعة التي هو قائدها .

---

(\*) كلمة قيادة مشتقة من الفعل الاتيني agere بمعنى يحرك او يقود .  
(١) دنواف كنعان - القيادة الادارية - مكتبة دار الثقافة - عمان ٢٠٠٢ ص ٩٠  
(\*\*) ويلاحظ هنا ان هناك فروقا واضحة بين سلوك المدراء وسلوك القادة وذلك علي النحو التالي :

المدير	القائد
• يدفع ويامر	• يدرب وينصح
• يعتمد علي سلطاته	• يعتمد علي الثقة وحسن النية
• يثير الخوف	• يفجر الحماسة
• يحدد الاخطاء ويصدر الجزاءات	• يحل المشكلات
• يجعل العمل كارثة	• يجعل العمل كاتبة مباراة
• يوجة الجهد الفردي	• يفجر العمل الجماعي

### • مفهوم القائد التسويقي :

هو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة علي توجيه مروسية بطريقة يتسني بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف التسويقية .

ومن هذا التعريف نجد ان الدور الحقيقي والاكثر اهمية بالنسبة لمدير التسويق هو التأثير " الاقناع " وهذا التأثير ينصب الجزء الاكبر منه علي مروسية بينما يمارس هؤلاء المروسين والجزء الاكبر من التأثير علي العملاء(\*)

والآن قد نتساءل عن اهم وسائل التأثير التي يملكها مدير التسويق ..؟

تتمثل اهم تلك الوسائل فيما يلي (1) :

1. قوة التأثير القائمة علي الاتابة حيث تعتبر المكافاة عاملا هاما في حفز المروسين علي العمل بنشاط .
2. قوة التأثير القائمة علي الاكراه حيث يمكن للمدير استخدام سلطاته لدفع مروسية الي العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع العقاب .

(\*) وهناك طرق متعددة يستخدمها المروسين في التأثير علي العملاء منها :

1. طريقة الاسلوب المنطقي : " وهي محاولة اقناع شخص ما بواسطة الاعتماد علي خطة محدودة ومعضلة مع وجود للمعلومات التي تدعم الخطة وتساندها عن طريق التبرير الصحيح " .
2. طريقة تبادل المصالح : " وتقضي هذه الطريقة بان يقوم شخص ما برد الجميل لشخص آخر قد سبق وان قدم له خدمة كان يحتاجها " .
3. طريقة الائتلاف : " وهي محاولة الحصول علي مساعدة الآخرين لاقناع شخص ما بالموافقة علي طلبات معينة محدودة " .
4. طريقة الاعتماد علي الافكار الموحاة : " وذلك بان يقوم شخص ما بالاستعانة بالعواطف والقيم والمثاليات لكي يولد الحماسة والثقة " .
5. طريقة الاستشارة : " وهي محاولة البحث عن مشاركة الآخرين في الاراء تجاه بعض القضايا " .
6. طريقة المراهنة : " وهي ان يقوم شخص ما بمحاولة جعل شخص آخر يشعر بانه مهم جدا ويمتدحه باشياء ليست فيه ويصور له بان كل شيء تم بعد ذلك يتقدم ذلك الشخص للممدوح بطلب خدمة .

(1) R.tammenbuam ,F.massarik ,(leadership : aframe of refrance ) in : studies in organizational behavior and management edited by D.porter and P. aply wite (international textbpbk cp.newyourk 1q , 4 a 416

٣. قوة التأثير القائمة علي اسس مرجعية وتعني هذه الوسيلة ان يتخذ المدير من تفهمة من خلفيات مرؤوسية وشخصياتهم وتفهمة لوجهة نظرهم من خلال التأثير فيهم .
٤. قوة التأثير القائمة علي خبرة المدير حيث تزداد قدرة المدير علي التأثير في مرؤوسية كلما كانت شخصية تتسم بالمرونة وكان علي دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه .
٥. قوة التأثير القائمة علي الشرعية والرشد وذلك بان يحاول المدير في اطار من المشروعية تغيير اتجاهات(\*) مرؤوسية وميولهم(\*\*) وتقاليدهم من خلال ترشيدة لسلوكهم .

#### انماط (\*\*\*) القادة التسويقيون :

نظرا لتعدد مداخل الاقناع التي يمكن ان يلجأ اليها القادة مع مرؤوسيههم فقد تواجد لدينا اكثر من نمط للقيادة وذلك علي النحو التالي :

#### ١- القيادة الاوتوقراطية(\*\*\*\*) :

وهي تلك القيادة التي تركز اهتمامها علي شخص القائد حيث يستخدم قوة التأثير القائمة علي الاكراه ووفقا لهذا النمط فان مدير التسويق يحتفظ بكافة السلطات في يده للقيام بكل الاعمال سواء كانت صغيرة او كبيرة ويعتمد ذلك علي اسلوب التحفيز

(\*) الاتجاه هو حالة من الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي ونتيجة اتجاه الفرد من سلوكه.  
(\*\*) الميل هو التعلق بشيء والاقبال عليه بهمة ونشاط مع الرغبة في استغلال القدرات والمواهب بفاعلية وكفاءة.

(\*\*\*). يقصد بالنمط القيادي التعبير عن سلوك القائد تجاه مرؤوسية .  
(\*\*\*\*) الاصل اليوناني لكلمة اوتوقراطي هي كلمة (autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة اوتوقراطية اصلا خضوع الفرد وامواله وممتلكاته لمصلحة الدولة ولقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة ذوي الميول الاوتوقراطية عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاوتوقراطية علما بان استخدام القائد الاوتوقراطي لسلطة أداة للضغط علي مرؤوسية لاتجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة عند جميع القادة من هذا الطراز بل يكون بدرجات متفاوتة ما بين سلوك اوتوقراطي متطرف في استبدادية واسلوب غير متطرف واسلوب وسط غير ان ذلك التصنيف لايعني ان كل نمط منفصل عن الآخر تماما وانما هناك تداخل بين هذه الانماط بشكل يصعب معه صنع حدود فاصلة بين كل نمط وآخر ونحن في حديثنا هنا نركز علي النمط الاوتوقراطي المتطرف.

السلبى القائم على التخويف والتهديد وفي تعامله مع مروسية يبدو قليل الثقة فيهم ولا يعير العلاقات الانسانية ادنى اهتمام وهذا النمط من القادة يتصف بالسماة الآتية<sup>(١)</sup>:

١. ان مدير التسويق الذي ينهج هذا النمط يعرف تماما ما يجب عمله والكيفية التي يجب ان يتم بها انجاز الاعمال .
٢. ان مدير التسويق هنا عادة مايتخذ قرارات متسرة ومن ثم تكثر الاخطاء المترتبة عليها .
٣. ان المدير هنا لا يوفر الطمانينة والامن الوظيفي لمروسية نتيجة لعدم منح سلطة اتخاذ بعض القرارات وحرمانهم من مجرد ابداء الراي فيما يعرض عليهم من مشروعات .
٤. ان المدير هنا لا يفوض السلطة بل يقوم هنا باسناد والواجبات والاعمال بدون منح السلطات الكافية للقيام بهذه الواجبات والاعمال .

اما عن اهم انواع السلوك التي يتبعها القائد وفقا لهذا النمط كما حددتها دراسات جامعة اوهايو فهي كما يلي<sup>(٢)</sup>:

- ان يخصص عملا محددا لكل فرد في الجماعة .
- ينشئ معايير لأداء الوظيفة .
- يعلم المروسين بمتطلبات الوظيفة .
- يصمم الجداول الرئيسية لانجاز العمل .
- يشجع استخدام اجراءات موحدة لاتباعها في العمل .

ولقد تبين من الدراسات ايضا انه يشترط لكي يحدث هذا النمط تأثيرا فعالا واجابيا ينبغي توافر الشروط الآتية :

---

(١) د. ناجي معلا - الاصول العلمية في ادارة المبيعات - مطبعة المنار - عمان - ٢٠٠٠

ص ٤٠٠

(٢) د. سمير احمد عسكر - اصول الادارة - دار للقلم - الامارات العربية المتحدة - دبي

١٩٩٧ ص ٣٥١ .

- ان تكون طبيعة الوظيفة مرضية بالنسبة للمرؤوسين .
- ان يكون هناك ميلا من المرؤوسين في اتجاهاتهم وتوقعاتهم الي ان يقال لهم تفاصيل العمل المسند اليهم وكيفية أدائه .
- وجود عدد كبير من المرؤوسين يعمل تحت رئاسة مدير التسويق.

## ٢- القيادة الديمقراطية :

وهي القيادة التي تركز اهتماماتها عل العمل والعامل في وقت واحد حيث تستخدم قوة التأثير القائم علي الإثابة .فهنا نجد ان مدير التسويق يعتمد علي العلاقات الانسانية(\*) والمشاركة وتقويض السلطة ويبحث عن خلق جو من العمل يتميز بالصدقة والسرور ويفترض في مرؤوسية انهم يرغبون في العمل كما انه يعامل مرؤوسية بالتساوي ويسمح لهم بالتأثير علي القرارات وحتى يكون هذا النمط فعالا يجب ان يكون لدي المرؤوسين اتجاهها ايجابيا نحو العمل وان تكون الوظيفة مركبة وغير روتينية ومن انواع السلوك التي يظهرها القائد التسويقي هنا :

١. مشاركة المعلومات مع المرؤوسين .
٢. تقليل حالات توجيه اللوم.
٣. البحث عن الآراء والحقائق والمشاعر من الاطراف المعنية .
٤. تشجيع البحث عن البدائل وتاجيل تقييمها حتي تكتمل كل البدائل المتاحة .

---

(\*) تعني العلاقات الانسانية هنا اندماج الافراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية مع اشباع حاجاتهم الاقتصادي والنفسية والاجتماعية .

اما عن مزايا هذا الاسلوب فانها تتمثل في ما يلي :

١. تزيد من شعور العاملين بتحقيق الذات .
٢. توضح اكبر الوسائل وافضلها لتحقيق الاهداف .
٣. تمكن المروؤوس من اختيار الهدف بنفسه مما يساعد علي زيادة التطابق والانسجام بين الفرد والمنظمة .
٤. تزيد من امكانية المروؤوس من السيطرة علي ما يحدث في العمل .
٥. تحقيق الانسجام والتآلف بين العاملين .
٦. تزيد من تفهم القائد لمشاعر مروؤوسيه .

ومن الارشادات القيمة التي يمكن للمدير التسويقي الذي يتبع هذا المنهج الاسترشاد بها عند تعامله مع مروؤوسيه ما يلي (2) :

١. ان يعبر عن نقده للمروؤوسين بهدوء وان يكون واقعيًا في توجيهه للنقد .
٢. ان يحاول بقدر الامكان تركيز نقده في اطار العمل الوظيفي متجنبًا ان يمس النقد شخصية الموظف لو سمعته خارج نطاق العمل .
٣. ان يكون توجيه النقد للموظف المخطيء بصورة غير علنية .
٤. ان تجري مقابلة مبدئية بينة وبين الموظف المخطيء قبل توجيه النقد للتعرف علي اسباب الخطيء .

---

(1) S.kerr ,c.schried G.murphy and R.stogdill toward a contingency theory of leadership based upon condideration and initiating structure literature organizational behavior and human performance 12 (1974) pp. 62-82 .

(2) wiliam whyte ,(leader ship in the team work) 1959 pp. 12-13.

### ٣- القيادة الحرة :

وهي القيادة التي تركز اهتمامها على العامل فقط وتستخدم قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية وتتعدد التسميات التي تعطي لهذا النمط القيادي فالبعض قد يطلق عليها للقيادة الفوضوية أو القيادة المنطلقة غير لائقة وبصفة عامة نجد ان المدير التسويقي هنا يميز أداءة بما يلي :

١. اعطاء اكبر قدر من الحرية لمرووسية لممارسة نشاطهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .
٢. اسناد اللواجبات الي مرووسية بطريقة عامة وغير محددة .
٣. اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وذلك ليس بغرض الاستماع الي مشاكل المرووسين وتفهيمها وعلاجها وانما بهدف اعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركا لمرووسية حرية التصرف حيالها علي ضوء تجربتهم في العمل .

هذا وقد اوضحت بعض الدراسات ان هذا النمط من السلوك القيادي يزيد من حالة الرضا عند العاملين ويقلل من نسبة الغياب وترك العمل وله تاثير ايجابي علي انتاجية الفرد والجماعات <sup>(١)</sup> .

والان قد نتسائل اي الانماط السابقة افضل .....؟

وهنا لا يمكن القول بان هناك نمط افضل من نمط وانما هناك مواقف ادارية متعددة وكل موقف يتطلب نمط محدد بذاته وذلك وفقا للعوامل الاتية :

---

(١) د.سمير احمد عسكر - اصول الادارة - مرجع سبق ذكره ص ٣٤٩ .

١. نوع الجماعة فالجماعة المستقرة تناسبها القيادة الديمقراطية اما الجماعات غير المستقرة فتناسبها القيادة الاوتوقراطية فمدير التسويق في تعامله مع العمالة الدائمة لديه يفضل ان ينتهج المنهج الديمقراطي اما العمالة غير الدائمة فيفضل التعامل معها وفقا للنمط الاوتوقراطي .

٢. شخصية المرفوس فالمرؤوس ذو الطباع العدوانية يجب ان يتم التعامل معه من خلال النمط الاوتوقراطي بينما المرؤوس المتعاون يفضل التعامل معه من خلال النمط الديمقراطي . فعلي سبيل المثال فان المدير يستطيع ان يسمح بقدر كبير من الحرية للمرؤوسين اذا توافرت فيهم الخصائص التالية :

- الحاجة الكبيرة الي الاستقلالية .
- الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- القدرة العالية علي مواجهة عدم التاكيد والغموض .
- المعلومات والخبرة الضرورية اللازمة للتعامل مع المشكلة والاهتمام بها .

٣. نوع الموقف الذي يتعرض له مدير التسويق فبعض المواقف التي تلي عملا حاسما او سريعا تناسبها القيادة الاوتوقراطية اما المواقف المعقدة فتناسبها القيادة الديمقراطية .

٤. مستوي صنع القرار فعندما يتم تفويض القرارات الي مجموعات العمل في المستويات الادني يفضل اتباع الاسلوب الديمقراطي علي عكس الحال عند تركيز اتخاذ القرارات عند المستويات الادارية العليا فيتم اللجوء الي النمط الاوتوقراطي .

٥. مستوي التداخل فعندما تزداد درجة التداخل والاعتمادية بين اعضاء الفريق التسويقي وذلك لانجاز العمل المطلوب فانه يصبح من الضروري السماح بالتدفق الحر للمعلومات والافكار



ومن ثم فان نمط القيادة المناسب هو النمط الديمقراطي والعكس بالعكس .

٦. حجم ادارة التسويق مقاسا بعدد العاملين فكلما تزايد عدد العاملين تصبح الطريقة الافضل لحفز العاملين نحو تحقيق الاهداف التسويقية هي النمط القيادي الاوتوقراطي والعكس بالعكس .

٧. القائد يتأثر بالدوافع الداخلية كبقية اعضاء الجماعة ومن العوامل التي تؤثر في اختيار القائد ذاته فسلوك القائد للنمط القيادي ما يلي :

- الشعور بالامن في المواقف غير المؤكدة يساعد علي تحديد للنمط القيادي الاكثر راحة للقائد .
- الثقة في المرؤوسين التي توضح شعور القائد نحو كفاءة اعضاء المجموعة في التعامل مع المشاكل .
- الميل الطبيعي لنمط معين من القيادة فقد يفضل القائد النمط الديمقراطي او الاوتوقراطي او غيرهما .

#### مبادئ القيادة للتسويقية :

١. القيادة ممكن تعلمها فمن السهل تعلم السلوك القيادي الفعال .
٢. القيادة عملية مشتركة فالقضية ليست قائد او تابعين بل هي قضية افراد يتعاونون من اجل هدف واحد .
٣. ان مهارات التعامل مع العملاء تمثل جانبا هاما في القيادة فالقائد يجب ان يفهم ما يدور حولة واسبابه وطبيعة الوظائف الساندة .
٤. ان القدرة علي تشخيص المشكلات التسويقية تعتبر من المهارات الاساسية في العمل التسويقي .

## مسؤوليات المدير التسويقي :

١. تحديد اهداف ادارة التسويق والاقسام الاخرى التي تولى الاشراف عليها .
٢. اقتراح خطوط العمل والاستراتيجيات المستقبلية .
٣. رسم السياسات والاجراءات التنفيذية المتعلقة بالانشطة والاعمال في ادارة التسويق .
٤. السعي بشكل مكثف ومتواصل لتشخيص المشاكل وتحديد ما بدقة وتحليلها بغية الوقوف على مسبباتها .
٥. وضع الحلول والمقترحات الممكنة للتطبيق .
٦. تنظيم العمل والتنسيق بين ادارة التسويق والاقسام الاخرى التابعة لها لضمان سير العمل بمعدلاته المخططة .
٧. الاهتمام بالرقابة والتقييم على الانشطة والافراد للتحقق من مدى مطابقة النتائج المحققة مع الاهداف المرسومة .

## السمات العامة الواجب توافرها في القيادة التسويقية الناجحة :

١. القائد التسويقي الناجح يجب ان يقوم بدور متميز فليست مهمة ان يشترك مع افراد المجموعة في الاعمال المعينة التي اسندت اليهم ولكن عليه القيام بالاعباء التالية :
  - العمل على تدعيم نواحي الاتصال المختلفة فلا يقتصر دورة على توصيل المعلومات للجماعة من الادارة بل عليه ان يعمل على اسماع الادارة صوت الجماعة .
  - تركيز الاهتمام على الناحية الفنية للعمل وتنسيقها .
  - الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة والعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق زيادة الاندماج بهم .
٢. يفوض القائد الناجح جزء كبير من سلطاته الى مروسية .
٣. يعبر القائد الناجح لمروسية عن اتجاهاته نحوهم بأساليب متعددة منها :

- مساعدة مروسية علي الترقى من خلال الحاقهم بالبرامج التدريبية المختلفة حتي يكتمل نضجهم المهني .
- اعطاء كل فرد حقة من خلال الاعتراف بالآراء التي يقنساها المرووسين وعدم الاقلال من شأنها .
- اظهار حدود امكانيات امام المرووسين فلا يدعي انه السلطة العليا الذي لا يهتم بآراء غيره من الفنيين .
- ادراك امكانيات كل فرد من مروسية فيضع كل فرد في المكان المناسب له بحيث يتيسر لكل فرد من افراد الجماعة ان يمارس عملة وهو مقتنع انه يؤدي العمل الذي يتفق مع قدراته وامكانياته .

### السمات الشخصية الواجب توافرها في القيادة التسويقية :

يجب ان يتصف مدير التسويق بمجموعة من الصفات الشخصية التي تميزه عن غيره من القادة والتي منها :

- ١ . القدرة علي التعامل مع الآخرين بحكمة وبقدر.
- ٢ . القدرة علي الاصغاء سواء للاتصالات اللفظية او غير اللفظية
- ٣ . الحالة المزاجية المستقرة مهما كان الموقف الذي يواجهه .
- ٤ . القدرة الموضوعية علي اصدار الاحكام دون اي تمييز او انفعال.
- ٥ . القدرة علي تحديد الاهداف الواقعية .
- ٦ . التحلي بمجموعة من القيم الاخلاقية العالية .
- ٧ . القدرة علي احدث التكامل بين مروسية .
- ٨ . القدرة علي مواجهة مواقف الاحباط والصراعات مهما كانت حدتها .
- ٩ . القدرة علي تحديد الاولويات ومواجهة ضغوط الوقت .
- ١٠ . القدرة علي اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها من نجاح وفشل.

## العوامل التي تحد من كفاءة القيادات التسويقية :

١. سوء توزيع الاختصاصات وعدم وضوحها وازدواجها وتضاربها في حالات معينة .
٢. تركيب القوي العاملة المتاحة الذي يتسم بالنقص الشديد في بعض التخصصات والزيادة في الجانب الاكبر منها .
٣. ضعف نظم المعلومات التسويقية ونقص الوعي بأهمية المعلومات .
٤. ضعف نظم التقويم والمتابعة بسبب صعوبة الاهداف احيانا وعدم اتخاذ الاهداف المحددة سلفا معيارا للتقييم .
٥. ضعف الاتجاه نحو الطريقة العلمية في التفكير .
٦. الميل الشديد نحو التسلط والسلطة المنبسطة .
٧. اهتمام القيادات التسويقية بالتفاصيل والاعمال الروتينية مع الحد من امكانية تنمية المدير في المستويات الادنى وخلق روح المباراة والابتكار لدى المرؤوسين .

هل يمكن للمنظمة الاستغناء ولو مؤقتا عن وظيفة مدير التسويق...؟  
إن ذلك امرا ممكنا(\*) بشرط توافر بديل القيادة ويتكون هذا البديل القيادي من ثلاثة عناصر اساسية هي (١) :

### ١. خصائص المرؤوسين :

حيث يجب ان تتوافر في المرؤوسين الشروط التالية :

- القدرة .
- الخبرة العمل .
- التدريب .
- المعرفة .

(1) S.kerr " substitutes for leadership :their meaning and measurement " paper presented at eight annual conference ,American institute for decision sciences san Francisco , (November 1976) in D,hellriegel , op cit , pp 385-389 .

(\*) بصفة عامة لا يوجد عوض كافٍ للقيادة القوية الناجحة بمعنى ان هناك بعض من المنظمات تعتقد اعتقادا خاطئا ان قوة الهيكل التنظيمي تداري عيوب القادة الضعفاء فهي تقبل تعيين هؤلاء على ان تحيطهم بمساعدين اقوياء لدعمهم وتعزيزهم ولكن من الواضح ان مثل هذا الاجراء يعتبر وهما كاذبا وخطئا فادحا .

## ٢. خصائص العمل :

ان يكون العمل

- غير غامض وروتيني .
- مشوق .
- بسيط ومنطقي .
- التزود الذاتي بالمعلومات المرتدة .

## ٣. خصائص التنظيم :

يجب ان يتميز التنظيم بما يلي :

- مجموعة عمل مترابطة .
- نظام حوافز خارج نطاق القائد .
- قواعد اجراءات صارمة .
- اهداف وخطط واضحة ومجالات مسؤولية محددة .

## ثالثا : التحفيز التسويقي :

من البداية ينبغي التفرقة بين :

١. الدافع وهو حالة داخلية تحرك وتنشط وتوجه للسلوك نحو الاهداف (١) :

٢. الحافز وهو الاشياء الموجودة في المحيط الخارجي والتي تجذب الفرد وتدفعه للعمل وهنا يجب ان ننتبه الي اننا لا نستطيع ان نحفز الآخرين ولكن نستطيع فقط ان نؤثر على ما يحفزهم لعمل شيء ما .

---

(1) R.street and L.porter motivation and work (new york mcgraw – hill , 1975) p.2 .

٣. السلوك وهو التصرفات او الانشطة التي يقوم بها الفرد سواء كانت مادية او عقلية والسلوك الذي يسلكه الانسان ليس كلة سلوكا محفزا بل هناك سلوك لا ارادي وهناك سلوك اعتيادي ونحن هنا نتعامل فقط مع السلوك المحفز اما باقي انواع السلوك فانه يصعب السيطرة عليها والتعامل معها .

٤. الدافعية وهي درجة الحماس لدي الفرد والتي توجه سلوكه نحو اتخاذ قرار معين .

٥. التحفيز وهو تلك المجهودات التي تبذلها الادارة لحث العاملين علي زيادة انتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد .

ونحن في هذه الصفحات نركز علي الحوافز اي تلك المثيرات الخارجية التي يمكن ان تستخدمها الادارة لحفز العاملين لديها لبذل اقصى مجهود ممكن لتحقيق الاهداف التسويقية والتي يمثل اهمها فيما يلي :

**اساليب تحفيز العاملين :**

**هناك مداخل عديدة لحفز العاملين منها :**

١. اشعار العاملين باهميتهم وذلك من خلال عدة وسائل مثل اشارة العمل لاهتمامات الموظف بمعنى ان يكون العمل متفقا مع قدرات الموظف وميولة ومهاراته .

٢. استخدام اسلوب التوجيه وليس الامر فالقائد الكفاء هو الذي يجعل مروضية يبدعون عن رضا وطمأنينة وارتياح من خلال رفع روحهم المعنوية واطلاق طاقاتهم الي اقصاها .

٣. توفير الاستقرار للعاملين حيث يعني ذلك استمرارا للمورد الاقتصادي للعامل الامر الذي يؤمنه علي حاضرة ومستقبله ومن ثم يركز جهودة في العمل ويصبح اكثر تعاونا .

٤. التوسع في تطبيق أنظمة الاجور التشجيعية وهي أنظمة يزداد بموجبها كسب الفرد بطريقة مباشرة ويزيادة انتاجيته ومن صور التحفيز منح المكافآت التشجيعية والعلاوات الاستثنائية وكراميات للعاملين المبدعين .

٥. توفير الحوافز المعنوية والتي تتمثل في توفير فرص للترقيات الاستثنائية والميداليات والوسمة والاياد في بعثات خارجية وفرص التدريب .

٦. توفير برامج للخدمات والمزايا الاضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحة والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج الامان والضمان الصحي .

٧. عدالة التعامل مع العاملين مع توفير فرص المنافسة للبنانة بينهم مع اشاعة جو من الصداقة والعلاقات الطيبة.

بعض التقنيات التي يمكن الاستعانة بها للتعرف علي دوافع العاملين<sup>(١)</sup>:

هناك العديد من التقنيات التي يمكن الاستعانة بها لمعرفة دوافع العاملين ومن ثم تحديد المثيرات الخارجية اللازمة لاشباع حاجات العاملين ومن اهم تلك التقنيات ما يلي :

---

(١) ارمان دالين - التسويق - ترجمة علي مقلد - منشورات عويدات - بيروت - باريس - ١٩٨٨ ص ٢٨ وما بعدها .

١. الاحاديث الحرة غير الموجهة والتي تسمح للمتحدث بالانطلاق بصورة تدريجية لكي يعبر عن عميق فكرة حتي ولو بدا اول الامر متحفظا اذ في النهاية يكشف المرء عن نفسه دائما .

٢. المحادثات الترابطية وهي ذات اشكال مختلفة الا انها تهدف جميعا الي معرفة الفكر الذي توجهه هذه الفكرة او حفظ الاسم ومن امثلة تلك المحادثات:

- التداعي الحر وفيه يصرح المقابل بعفوية عن كل ما يخطر ببالة بمناسبة الشيء المعروض .

- تداعي الكلمات وفيها عرض علي المقابل او يسمع كلمة خاصة لكي يدلي بسرعة بالكلمات التي خطرت في ذهنه .

- تداعي الصور وهنا بدلا من ان يطلب الي المقابل ابداء راية في سيارة او ماركة سيارة فمثلا يعرض عليه مجموعة من الصور وكذلك صور يستعملها النموذجين ويطلب اليه مزاجتها وفي هذا اختبار سريع وسهل .

- تداعي الكلمات المراقبة وهنا يتوجب علي المقابل ان يفصح عن اي من الصفات المدرجة في لائحة مقدمة اليه يربط بها الكلمة او الفكرة او الشيء المدروس .

- اسلوب متممات الجملة وفيها يطلب من المقابل ان يكمل جملا ناقصة تدور الي حد ما حول الموضوع المدروس .

٣. الاختبارات الابرازية وهي استغلال ظاهرة الابراز " الانسان وراء اكتشاف ذاته" والتي بواسطتها نعزو للآخرين مواقفنا الذاتية ورغباتنا اللاواعية او المكبوتة وفي هذا النمط من الاختبارات يوضع المستجوب امام اوضاع يتوجب عليه وصفها او تفسيرها ويتكلم عندئذ عما يعمل الاشخاص بصيغة الغائب



ويعبر بالتالي عن مكنون فكرة الذي قد لا يفصح اذا تكلم بصيغة المتكلم ومن هذه الاختبارات مايلي :

- اختبارات الادراك الموضوعي وفيها يعرض علي المستجوب صور اوضاع تتعلق بموضوع معين توجب عليه التعليق عليها .
- المقابلة بواسطة التخليل التحقيقي وفيها يطلب الي المستجوب ان يقول ما يعمله شخص ما في الوضعية الموصوفة ثم يطلب عليه ان يصف ما يفعله هو فيما لو حل هذا الشخص .

٤. سلام المواقف واشهرها المفاصل البياني لوضعية Osgood<sup>(١)</sup> حيث يطلب من المستجوب ان يصف السلعة او الخدمة او الماركة المدروسة علي محاور ذات درجات يتميز كل طرف منها بخصائص متعارضة<sup>(٢)</sup> .

النموذج العام للحافز والاداء<sup>(٣)</sup> :

يلاحظ بصفة عامة ان أداء العامل هو دالة لمجموعة من العوامل هي :

- مستوي الحافز .
- درجة مهارة العامل .
- مدي استعداد العامل ورغبة في العمل .
- مدي ادراكات العامل بخصوص دورة في العمل .

---

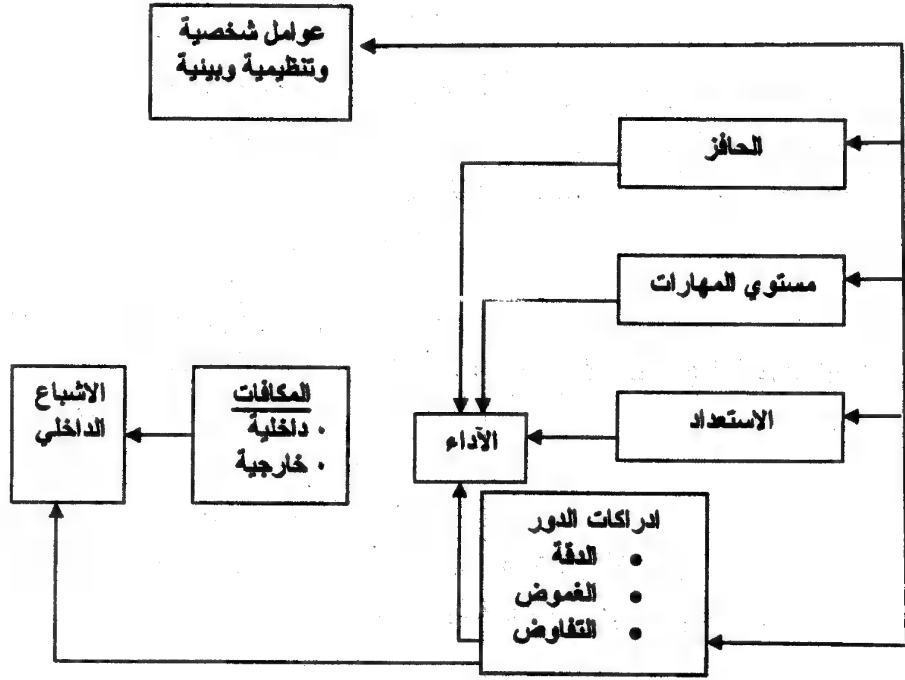
(1) Osgood susi , tannebaum , the measurement of meaning university of Illinois , press 1957 .

(٢) المزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الي كتابة لادارة النفس البشرية الجزء الثاني - دار وائل للطباعة والنشر عمان ٢٠٠٢ وذلك للمؤلف الدكتور محمد الصيرفي .

(٣) د. ناجي معلا - الاصول العلمية في ادارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص ٣٧٢

وقد تم وضع هذه العناصر الاربعة علي هيئة نموذج يوضح ان هذه العوامل تعتبر محددات هامة للأداء كما ان وجود واحد او اكثر منها لا يعتبر كافيا لتعويض غياب العوامل الاخرى وهذه العوامل تتاثر بمجموعة اخري من المتغيرات المرتبط بعضها بالمنظمة وبينتها الداخلية والخارجية في حين يرتبط البعض الآخر بشخصية الموظف ذاته والشكل التالي يوضح ذلك النموذج .

شكل رقم (٥٣)  
نموذج الحافز والاداء



## خطوات تصميم نظام التحفيز :

تكلمنا في الصفحات السابقة عن الكيفية التي يمكن بها الكشف عن دوافع العاملين وكذا اساليب التحفيز والتي يمكن ان تتبعها الادارة اما الآن فاننا سوف نتحدث عن الخطوات التي يجب ان تتبعها عند بناء نظام مادي للحوافز حيث تتمثل تلك الخطوات فيما يلي <sup>(١)</sup> :

١. مراجعة بطاقة تحليل ووصف الوظائف اي التعرف علي مسؤولياتها ومهامها وظروفها واهدافها وشروطها ومؤهلاتها وشاغلها وموقعها داخل الهيكل التنظيمي ... لان هذه المراجعة تكشف عن الجوانب الهامة التي يجب احتوائها في نظام المكافآت .

٢. تقرير وتحديد الاهداف الخاصة لنظام المكافآت والتي قد تتمثل في :

- زيادة حجم المبيعات في الوحدات .
- زيادة عدد العملاء الحاليين .
- تخفيض تكاليف البيع .

٣. تحديد عناصر العمل التسويقي المسيطر عليها وقياسها بموضوعية علي ان يحاسب الموظف علي العناصر التي تقع تحت سيطرته فقط فمثلا يحاسب رجل البيع علي رقم المبيعات الخاصة به وليس علي رقم المبيعات الاجمالي .

٤. تأسيس مستوي للمكافآت اي يجب ان تحدد مقدار الدخل الاجمالي الذي يحصل عليه الموظف بعد حصوله علي المكافآت فاذا اعتقد مندوب البيع مثلا بانه لن يحقق دخل كاف من الوظيفة فانه قد لا يكون منجذب اليها بغض النظر عن الطريقة المستخدمة والمكافأة هل هي راتب ام عمولة او حوافز مادية .

---

(١) د. محمد عبيدات وآخرون - دلالة للمبيعات والبيع الشخصي - دار وانللنشر والتوزيع - عمات ١٩٩٨ - ص ١٦٥ وما بعدها .

## العوامل التي تحد من فاعلية الحوافز (١) :

١. المعاملة غير العادلة من قبل الادارة والتي بموجبها يتم تمييز بعض العاملين عن بعضهم سواء كان ذلك متمثلا في عمليات الاتصال و التنسيق و الثناء المعنوي او في حالات المكافآت المادية .

٢. ضعف التدريب حيث ان معظم البرامج التدريبية تركز علي تطوير المهارات وفنون واساليب البيع دون ان يمتد مضمونها الي بناء وصقل شخصية الموظف بما يعزز ثقته بنفسه .

٣. الضعف والقصور في عمليات الاتصال وعدم قدرة طرفي التعامل ومدير التسويق ومروؤية علي تطوير آليات التعاون والتنسيق يستطيعون من خلالها تكوين مستوي من الفهم والادراك .

٤. الطرق المستخدمة في تقييم الأداء قد تطوي في ثناياها بعض بزور الاحباط وانخفاض الروح المعنوية ولاسيما ان هناك بعض جوانب الأداء قد يصعب قياسها ويرغب الموظف في الحصول علي الثناء والتقدير والمكافاة عليها غير ان صعوبة قياس وتقييم هذه الجوانب يحول دون ذلك .

٥. القيم والمعتقدات التي قد يحملها الموظف وما تتطوي عليه من رؤية متفاوتة حول ما هو فعال وما هو غير فعال الامر الذي قد ينعكس سلبا علي مستويات الروح المعنوية .

٦. وجود بعض المعايير المقيدة للأداء ولاسيما عندما يتم وضع تلك المعايير بشكل غير واقعي مما يعطي الانطباع بانها معايير للتعجز وليس للانجاز .

---

(١) د. ناجي معلا - الاصول العلمية في ادارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص ٣٧٤ وما بعدها .

**الفصل السادس**  
**الرقابه والمراجعه على النشاط**  
**التسويقي**

---

1

2

3

## الفصل السادس الرقابة والمراجعة علي النشاط التسويقي

ذكرنا ان عملية التخطيط تتطوي علي عناصر المخاطرة وعدم التاكيد نظرا لارتباطها بالمستقبل وكثير من عناصر المستقبل مجهولة ومن ثم فان عملية التخطيط يجب ان تكون عملية مستمرة ويستلزم الامر المراجعة المستمرة والرقابة الدائمة علي الخطط وضمان مرونتها بالتكامل بين الخطط الطويلة والخطط القصيرة وبين الاستراتيجية والتكتيك " الاسلوب " .

وتوضع الخطط علي اساس من عدة فروض عن المستقبل تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة ونشاطها التسويقي ولكن قد لا تتحقق هذه الفروض وينحرف التوقع عن الواقع وعلاجا لهذه العيوب التي تشوب عملية التخطيط فان المخططين يستخدمون اساليب مختلفة للرقابة المستمرة علي عملية التخطيط حتي يضمنوا للخطة مرونتها اي ان التخطيط لا يكتمل الا من نظام فعال للمراقبة .

والآن ماذا يقصد بالرقابة وماذا يقصد بالمراجعة ...؟

### ١- الرقابة علي النشاط التسويقي

تعتبر الرقابة هي احدي الوظائف الادارية التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف المسارين وهي تعتبر بمثابة الحلقة الاخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية فبينما يخبر التخطيط المدير بما يجب عمله فان الرقابة تظهر ما الذي تم بالفعل لذا فان الرقابة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدي قيام ادارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة وما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح او الفشل التسويقي .

وطبقا لتعريف بويل (buell) <sup>(١)</sup> فإن الرقابة التسويقية هي " الوسائل التي يمكن بواسطتها لدارة التسويق التأكد من مدي تحقيق الاهداف التسويقية وتحديد او القيام بالاجراءات اللازمة لتحسين الأداء او تعديل الاهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة " هذا ويمكن النظر الي الرقابة التسويقية من مدخلين اساسين هما <sup>(٢)</sup> :

#### أ- المدخل التقليدي :

ووفقا لهذا المدخل فان الرقابة التسويقية يجب ان تركز علي التأكد من جعل الاحداث والافعال (نتائج الانشطة التسويقية) متطابقة تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون ادني اهتمام بالتاثير في سلوك افراد التسويق.

هذا وقد احاط بهذا المدخل الكثير من العوائق والتي منها :

١. اهمال التاثير السلوكي والنفسي للرقابة علي الافراد .
٢. عدم مراعاة الظروف البيئية التي تقلل من تاثير الرقابة .
٣. التركيز علي رقابة الخطط والانشطة التسويقية وليس علي رقابة الافراد للعاملين في المجال التسويقي .
٤. الاخفاق في احتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية .

#### ب- المدخل الحديث :

الرقابة وفقا لهذا المدخل تجمع بين اتجاهين رقابين الاول متمثل في الرقابة علي الخطط والانشطة التسويقية ام الثاني فهو متمثل في الرقابة علي سلوك هؤلاء الافراد داخل الوحدات التسويقية اي ان للرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع ان يؤثر في الأداء التسويقي .

---

(١) د. عبد السلام ابو قحف - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٨٩٧ .

(٢) د. يوسف ابو فارة - التدقيق التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٢٠٩-١٩١ .



## اهمية الرقابة علي النشاط التسويقي :

علي الرغم من الحاجة المستمرة الي الرقابة التسويقية نجد ان العديد من المنظمات في الواقع العملي تهمل هذه الخطوة حيث قد لوحظ ان :

١. هناك الكثير من مديري التسويق مشغولون بالقرارات الروتينية والتشغيلية قصيرة الاجل .

٢. هناك العديد من مديري التسويق غير مدركين للعناصر والجوانب والمحددات الرئيسية (الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية) اللازم لنجاح النشاط التسويقي.

٣. هناك الكثير من مديري التسويق يتخذون القرارات التسويقية دون اكتمال عناصر ومتغيرات الموقف امامهم ودون اكتمال عناصر القرار الرشيد ودون التشخيص الشامل للمشكلة .

٤. غالبية مديري التسويق يعتمدون علي ارقام البيع فقط كمعيار اداء رئيسي للنشاط التسويقي وذلك بدلا من شمولية نطاق الرقابة واتساعها لمجالات متعددة .

ويمكن تلخيص الاسباب التي تدعو الي الاهتمام بعملية الرقابة علي النشاط التسويقي فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١. كبر حجم المنظمات وتشعب وتعدد نشاطها ومشاكلها الادارية واتساع الاسواق المختلفة التي يمتد اليها نشاط المنظمة حيث استدعي ذلك ضرورة<sup>(٢)</sup> :

- تحديد نقاط الضعف والقوة في الوظائف التسويقية للمؤادة.
- تحديد الجهود التسويقية الضائعة او المستخدمة استخداما سيئا مما يسبب زيادة التكاليف التسويقية .
- الحكم علي الاداء الكلي لادارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المنظمة.

---

(١) د.محي الدين الازهري - ادارة النشاط التسويقي - منخل استراتيجي - دار الفكر العربي القاهرة - غير مبين سنة النشر ٥٣٤

(٢) د.محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - الدار الجامعية - الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٥٧٥ .

٢. المتغيرات والعوامل البيئية المتعددة التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائج وتغير تلك العوامل بمعدل سريع ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ والتأكد أحيانا أخرى .

٣. تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك<sup>(١)</sup> لمجموعة المشتريين ادي الي ضرورة فرص رقابة تسويقيه لضمان تحقيق الاهداف التسويقية المختلفة .

٤. تزايد عدد المنظمات الانتاجية والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع المنتجة محليا والمستوردة والتي تتدفق داخل قنوات التوزيع المختلفة .

٥. تمكن الرقابة من ادراك ومواجهة المنافسة فتوافر ادوات احصائية ملائمة لقياس الأداء التسويقي للمنظمة يجعلها قادرة علي تشخيص التغيرات وتنمية الخبرة والتعلم وتبني المواقف والتصرفات الصائبة .

**خطوات عملية الرقابة التسويقية<sup>(٢)</sup> :**

تمر عملية الرقابة التسويقية الفعالة<sup>(\*)</sup> بالخطوات التالية :

اولا : تحديد الاهداف التسويقية بشكل كمي او وصفي واضح وذلك لكل فترة زمنية ولكل مجموعة من الموزعين ورجال البيع علي ان يكون ذلك ضمن عملية التخطيط التسويقي التي ينبغي تحقيقها .

---

(١) د.محمد فريد النجار - ادارة منظومات التسويق مرجع سبق ذكره ص ٤٤٨ .

(2) Anthony, R., the management control function , boston :HBS press,1988 p 17-28

(\*) لكي تكون الرقابة فعالة ينبغي توافر الشروط التالية :

- ان تكون الاهداف محددة بوضوح ودقة .
- ان تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ومدي مساهمة هذه الجهود في تحقيق الاهداف المنشودة .
- ازالة كافة المعوقات التي تقف حائلا امام بلوغ الاهداف المرسومة .

ثانيا : تحديد متغيرات عملية الرقابة التسويقية حيث ينبغي ان يتم تحديد المتغيرات الرقابية للمخرجات والعمليات والمدخلات التسويقية حتي يتسني مراقبتها سواء اكان هذا التحديد في شكل كمي او غير كمي المهم فقط ان تكون هذه المتغيرات ذات علاقة بالخططة التسويقية .

ثالثاً: تحديد معايير (\*) الأداء التسويقي وتعتبر هذه الخطوة هي الاكثر صعوبة <sup>(١)</sup> حيث انه لا توجد قواعد محددة يتم بموجبها تحديد المعايير حيث يتم وضع هذه المعايير وفقا للمستويات الادارية وذلك علي النحو التالي :

- معايير أداء علي مستوي المشروع ككل وتكون اساسا للتقييم والرقابة علي أداء الادارة العليا .
- يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية "وظائف الانتاج \ التسويق \ التمويل \ الافراد ...." وتستخدم لتقييم أداء الادارة الوسطي .
- يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء علي مستوي الاقسام تستخدم للتقييم والرقابة علي أداء المشرفين ورؤساء الاقسام .
- واخيرا مجموعة من معايير الأداء علي مستوي الافراد التنفيذيين وذلك للرقابة علي نواتج اعمالهم وسلوك أدائهم .

ويمكن القول بصفة عامة بان لكل نشاط بالمنظمة مجموعة من المعايير الخاصة به ومن امثلة تلك المعايير :

---

(\*) يقصد بالمعيار مستوي الأداء المطلوب الذي تحدد الادارة وتتوقع ان بلوغة امر ممكن .  
1- Wilson ,Michael ,the management of marketing , new york : wiley  
1980, p 10.

- المعايير النقدية وهي تعكس كفاءة وكفاية الاستثمارات المستخدمة في المنظمة ومن أمثلة تلك المعايير معدل الأصول المتداولة ومعدل دوران المخزون ومعدل العائد علي الاستثمار .
- المعايير الزمنية وهي تقيس مدي كفاءة البرامج الزمنية في المنظمة ومن أمثلتها معدل متوسط فترة الاسترداد .
- المعايير الكمية وهي تقيس مدي كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل المواد الخام ومن أمثلتها عدد الوحدات المنتجة / الساعة .
- المعايير الوصفية وهي تقيس مدي كفاءة الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الخدمي مثل مستوى الجودة وشكل العبوة ودرجة رضا المستهلك .

ومن زاوية اخري فان هناك جوانب محددة يجب وضع معايير لها ومن امثلة تلك الجوانب :

#### ١- النتائج :

والتي تتمثل في الجوانب التالية :

- نوعية المخرجات .
- كمية المخرجات .
- الوقت المحدد للانجاز .
- الدخل .
- التكلفة .

#### ٢- الفاعلية :

والتي تتمثل في الجوانب التالية :

- الارباح .
- المبيعات / الفرد .
- العائد علي الاستثمار .
- دوران العاملين .
- تكلفة للتدريب / عامل .
- معدل الضباب .
- معدل السلع المرفوضة .

وعادة ما يستخدم مديرو المبيعات عند تقييم فعالية قوي البيع  
المعايير الآتية :

- معدل عدد الزيارات اليومية لمندوبي البيع .
- معدل العائد لكل زيارة بيعية .
- معدل التكلفة لكل زيارة بيعية .
- عدد العملاء الجدد .
- عدد العملاء الذين فقدوا .
- معدل الوقت الذي تستغرقه كل زيارة .
- نسبة تكاليف قوي البيع الي مجمل المبيعات .

٣- التقدم في العمل :

حيث يتم وضع معايير للنقاط التالية :

- المقاييس المرحلية للنتائج.
- الخطوات الفرعية للمشروعات والاجراءات .

٤- مراقبة اساليب واجراءات العمل :

حيث يتم وضع معايير للنقاط التالية :

- اجراءات السلامة المهنية .
- اساليب حفظ الملفات والتقارير .
- اساليب التعامل مع العملاء والمنافسين .

٥- مراقبة عادات العمل :

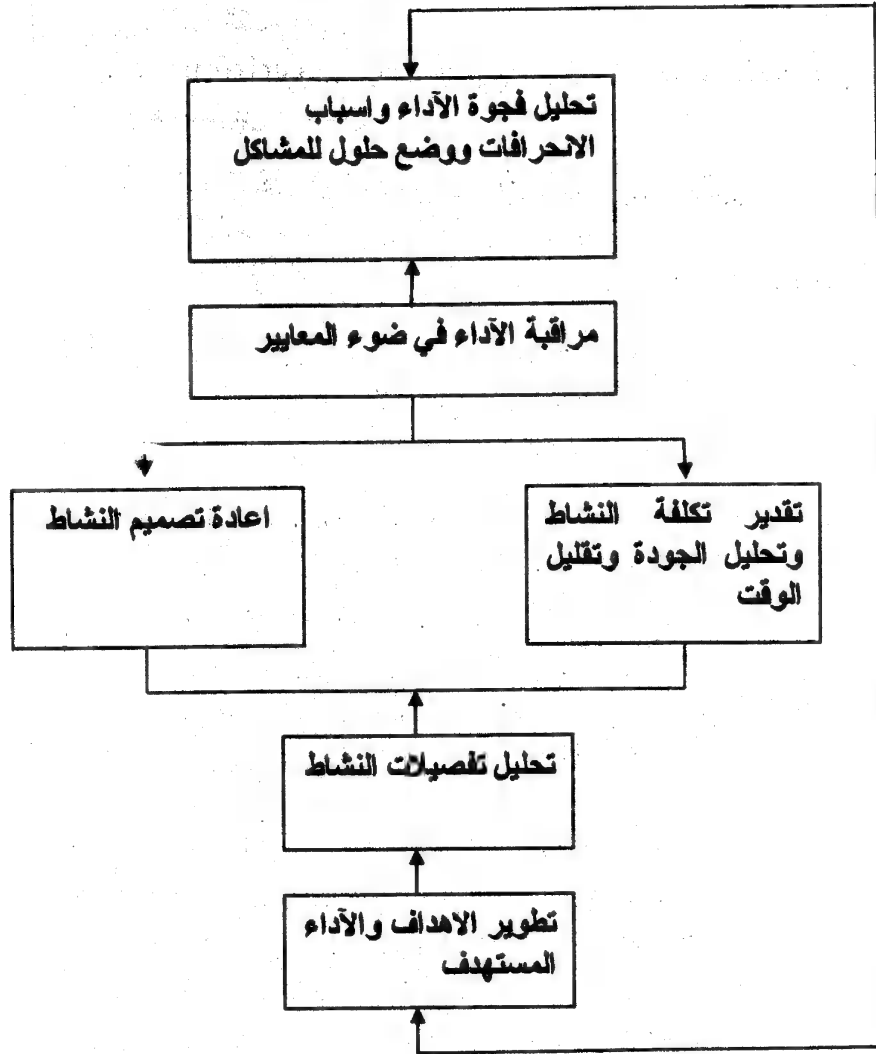
حيث يتم وضع معايير لنقاط التالية :

- معدل استخدام التليفون في المحادثات الشخصية .
- معدل المحادثات الاجتماعية مع الزملاء .

- معدل الذهاب الي دورات المياة .
- معدل كتابة الرسائل الشخصية .

كما يمكن القول بان وجود معايير تسويقية تعتمدھا المنظمة في مراقبة انشطتها يجعلھا قادرة علي تطويرھا وتحسين قدراتها التنافسية والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (٥٤)  
استخدام المعايير لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة



المصدر: د يوسف ابو فارة مرجع سبق ذكره ص ١٩٦ .

رابعاً : تقيم المخرجات التسويقية الفعلية في ضوء الخطة وتستدعي عملية التقييم هنا الاستعانة بعدة ادوات منها :

#### I. تحليل تكلفة التسويق :

يؤكد (griffen) ان تكلفة التسويق تركز الاهتمام عليها اكثر من غيرها لسببين رئيسيين <sup>(1)</sup> :

- أ- انها تشكل في معظم الحالات النصيب الاكبر من اجمالي التكاليف بما في ذلك تكاليف التصنيع .
- ب- ان تكلفة التسويق تعد حقلاً خصباً لجهود خفض التكاليف .

هذا ويلاحظ ان احد الادوات التي يمكن ان تساعد مدير التسويق في الحكم علي كفاءة ادارة التسويق في استخدامها للاموال المتاحة هو معدل التكاليف التسويقية الي المبيعات حيث يتم هنا :

١. تحليل وقياس تلك العلاقة علي مستوي اجمالي اي نسبة اجمالي النفقات التسويقية الي اجمالي المبيعات ثم علي مستوي تفصيلي .

٢. اعادة التقسيم علي مستوي المناطق البيعية وعلي مستوي قنوات التوزيع وعلي مستوي زمني ... ومن ثم يمكن معرفة مستوي ومواقع القصور بشكل اكثر تفصيلاً وتحديدًا .

فعلي سبيل المثال يمكن تحليل التكاليف التسويقية علي اساس الوظائف الي تكاليف البيع والاعلان والتخزين والنقل والتكاليف الادارية الاخرى ثم يتم تحليل تكاليف البيع مثلاً علي اساس المناطق الجغرافية او المنتجات او العملاء ومقارنة هذه التكاليف بالمبيعات المتحققة في كل منطقة او سلعة او عمل مستهدف .

---

(1) griffen ,abbie , modeling and measuring productdevelopment cycle time across andustries , Massachusetts, Cambridge : marketing science institute ,1995) p.12



## II. تحليل الحصة السوقية (\*) :

ان النتيجة الطبيعية بعد القيام بتحليل للتكلفة هي تحليل الحصة السوقية حيث ان الزيادة في الحصة السوقية يعني ان المنظمة قد استخدمت مزيجا سوقيا اكثر فعالية مما تستخدمه المنظمات المنافسة والعكس صحيح غير انه عند اجراء هذا النوع من التحليل يجب اخذ العوامل التالية في الحسبان <sup>(1)</sup> :

١. ان هناك العوامل الخارجية والبيئية التي قد تحدث وتؤثر علي مبيعات الصناعة ككل ولكن لا يجب الافتراض بان هذه القوي الخارجية سوف تؤثر علي كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة وبنفس الدرجة .
٢. ان افتراض قياس ومقارنة نصيب المنظمة في السوق بمتوسط مبيعات المنظمات العامة في نفس الصناعة بشكل عام هو افتراض غير سليم لانه لا يجب ان تقتصر المقارنة هنا علي المتوسط العام لمبيعات كافة المنظمات العامة في نفس الصناعة بل يجب كذلك المقارنة بالشركات المثيلة لها في الظروف والحجم والامكانات ثم المقارنة بالشركات الرائدة في السوق .
٣. ان دخول منظمات جديدة في السوق ليس مؤشرا علي ضرورة انخفاض مبيعات انصبة بعض المنظمات في السوق .
٤. ان انخفاض نصيب المنظمة في السوق قد يرجع الي سياسة متعمدة من جانب المنظمة عندما تري ان ذلك سوف يرفع من مستوي ارباحها .
٥. ان انخفاض مبيعات المنظمة مع ثبات نصيبها في السوق قد يرجع الي عوامل بيئية خارجية اثرت علي مبيعات الصناعة ككل بينما انخفاض نصيبها النسبي من السوق قد يكون مؤشرا لنواحي القصور من جانبها .

---

(١) د.محي الدين الازهري - ادارة النشاط التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٥٤٣ .  
(\*) يقصد بالحصة السوقية نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة الي المبيعات الكلية التي تنتمي اليها المنظمة .

هذا ومن المفضل عند تحليل نصيب المنظمة من السوق ان يتم ذلك وفقا للمراحل الاربعة التالية :

#### أ- حساب الحصة السوقية الكلية :

وتقاس تلك الحصة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{الحصة السوقية الكلية} = \frac{\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

وعند استخدام هذه المعادلة يجب مراعاة الآتي :

- التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتم علي اساسها مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة.
- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها.
- تحديد اذا كان المبيعات تقاس بالقيمة او بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية .

#### ب- حساب الحصة السوقية داخل السوق المستهدف :

وهنا ينبغي ان تسعى المنظمة الي تحقيق نصيب كبير من مبيعات هذا السوق بشكل اجمالي ثم تضيق خطوط انتاج جديدة او مناطق معينة لكي تزيد من نصيبها من السوق الاجمالي وتحسب هذه الحصة من خلال اجراء مقارنة بين المبيعات المنتظرة للمنظمة في هذا السوق المستهدف بالمبيعات الخاصة بالصناعة ككل فمثلا اذا كانت المنظمة تقوم بانتاج سيارات مرسيدس فقط فان عليها ان تقارن مبيعاتها هذا النوع بمبيعات جميع المنظمات التي تقوم بانتاج مختلف انواع السيارات التي تخدم نفس السوق .

ج- حساب الحصة السوقية مع كبار المنظمات المنافسة :

وتقاس هذه الحصة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المنظمة المنافسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات اعلی ثلاث منظمات في نفس الصناعة لنفس الفترة الزمنية}} \times 100$$

وبصفة عامة اذا زادت الحصة السوقية النسبية عن ٣٣% يمكن اعتبار هذه المنظمة من المنظمات القوية في الصناعة .

د- حساب الحصة السوقية مع المنظمة القائدة :

وهنا تقوم بعض المنظمات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المنظمة القائدة في الصناعة وكلما اقتربت تلك النسبة من ١٠٠% كلما كان ذلك يعني اتجاه المنظمة للحصول علي مركز قيادي داخل الصناعة .

تحليل المتغيرات في الحصة السوقية (١) :

يمكن تحليل العناصر والمتغيرات التي تؤثر بالزيادة او النقص علي الحصة السوقية وكذا تحديد العناصر المؤثرة علي هذه الحصة من خلال المعادلة الآتية :

قوة الحصة السوقية الكلية للمنظمة = نسبة عدد المقدمين علي سلعة المنظمة x مدي ولاء هؤلاء المشترين x مدي نوعية هؤلاء المشترين x مدي افضلية السعر .

---

(١) د.محي الدين الازهرى - مرجع سبق ذكره ص ٥٤٤ .

حيث :

عدد المشتريين الذين يشتروا سلعة المنظمة

$$\text{نسبة عدد المقدمين علي سلعة المنظمة} = \frac{\text{اجمالي عدد المشتريين لهذه السلعة من كافة المنظمات}}{\text{اجمالي عدد المشتريين الذين يشتروا سلعة المنظمة}}$$

اجمالي مشتريات هؤلاء المشتريين

$$\text{مدي ولاء المشتريين} = \frac{\text{اجمالي مشتريات كافة المستهلكين من كافة المنظمات}}{\text{اجمالي مشتريات هؤلاء المشتريين}}$$

حجم مشتريات المتوسط من المنظمة

$$\text{مدي نوعية المشتريين} = \frac{\text{حجم مشتريات المستهلك المتوسط من المنظمة المتوسطه}}{\text{حجم مشتريات هؤلاء المشتريين}}$$

متوسط السعر الذي تتقاضاه المنظمة

$$\text{مدي افضلية السعر} = \frac{\text{متوسط السعر السائد في السوق بواسطة كافة المنظمات}}{\text{متوسط السعر الذي تتقاضاه المنظمة}}$$

تدريب :

إذا كان موقف الشركة (x) في بداية الفترة التخطيطية علي النحو التالي :

- عدد المقدمين علي سلعة المنظمة ٦٠ %
- مدي ولاء المشتريين ٥٠ %
- مدي نوعية المشتريين ٨٠ %
- مدي افضلية السعر ١٢٥ %

وفي نهاية الفترة التخطيطية كانت العناصر السابقة علي النحو التالي :  
( ٥٥ % ، ٥٠ % ، ٧٥ % ، ١٣٠ % ) فما هو موقف الحصة السوقية في الحالتين وما هي اسباب التغير في الحصة السوقية ؟

## الحل :

- قوة الحصة السوقية في بداية الفترة التخطيطية =  $60\% \times 50\%$   
 $(30\%) = 80\% \times 125\%$
- قوة الحصة السوقية في نهاية الفترة التخطيطية =  $50\% \times 75\% \times 130\%$   
 $(27\%)$

اذن هناك انخفاض قد حدث في قوة الحصة السوقية وذلك كنتيجة لفقدان بعض العملاء ( $60\% \leftarrow 50\%$ ) ولا سيما من هؤلاء الذين يتصفون بكونهم من كبار المشترين .

### III. التحليل غير المالي :

حيث لا تركز الرقابة التسويقية علي التحليل المالي فقط بل يمكن التركيز علي بعض النواحي الغير مالية واستخدامها كقاعدة واساس للرقابة مثل :

العدد الاجمالي لدوران العاملين في مجال التسويق =

عدد الافراد الذين تم تعيينهم + عدد الافراد تاركي العمل خلال نفس الفترة

---

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

مجموع ايام الغياب

معدل غياب العاملين في مجال التسويق =  $\frac{\text{مجموع ايام الغياب}}{\text{اجمالي عدد ساعات الغياب}}$

وكذا فانه يمكن الاعتماد علي معدل شكاوي العملاء كمؤشر لحالات عدم الرضا ويتم حسابة علي النحو التالي :

عدد الشكاوي المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة

معدل شكاوي العملاء =

عدد العملاء خلال نفس الفترة

**خامسا : القيام بالفعل التصحيحي عند الضرورة :**

وهنا نقول انه اذا لم يحدث التطابق بين النتائج الفعلية وبين ما تم تقديره مسبقا فانه يتم اتخاذ واحد من الاجرائين التاليين :

١. تعديل الاهداف وفقا للمعلومات الجديدة فاذا انحرفت المبيعات عن المقدار المقرر لها بسبب الظروف البيئية غير المتوقعة او بسبب ضعف التخطيط فالاجراء الواجب اتخاذه هو تعديل الاهداف .

٢. اجراء فعل تصحيحي حيث انه اذا كان مستوي أداء الأنشطة التسويقية اقل مما هو مقرر مع ان الاهداف من النوع الممكن تحقيقه فهنا لابد من اتخاذ اجراء تصحيحي وذلك بالاعتماد علي نتائج التحليل السببي التي حددت اسباب ومكونات المشكلة .

هذا مع ملاحظة ان الفعل التصحيحي السريع يساعد في منع تنامي وتراكم الاخطاء حيث ان آلية الرقابة التسويقية الجيدة تتعدى كفائتها وفعاليتها اذا لم يتم القيام بالفعل التصحيحي في الوقت المناسب هذا مع التأكيد علي ان الفعل التصحيحي قد يتناول واحد او اكثر من المحاولات الآتية :

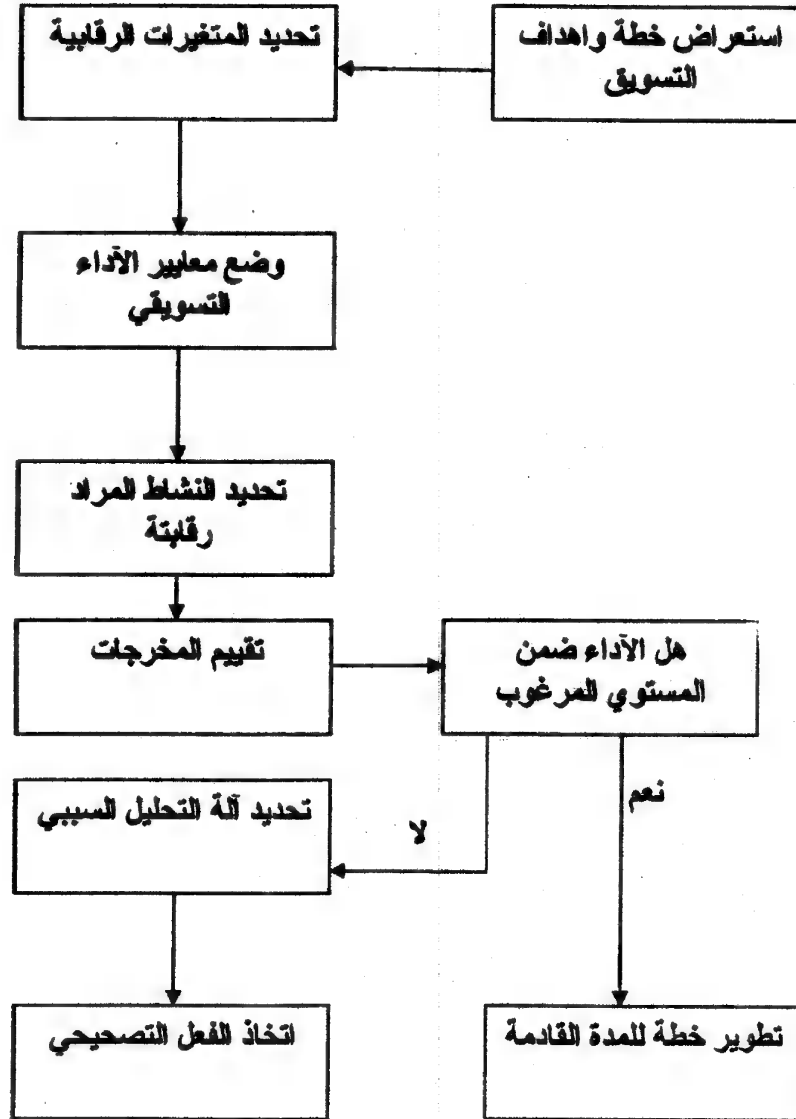
- اجراء تعديلات علي السياسات والاهداف .
- اجراء تعديلات علي نظم اختيار وتدريب العاملين .
- اجراء تعديلات علي بعض اجزاء النظام التسويقي .

**سادسا : الاتصالات و التغذية العكسية :**

ان العملية الرقابية يتوقف نجاحها ومدى فاعليتها علي نظام فاعل للاتصالات والتغذية العكسية ففي كل مرحلة من مراحل عملية الرقابة التسويقية يلعب نظام الاتصالات دورا فاعلا في ايصال التعليمات والبيانات والمعلومات اللازمة في الوقت

المناسب وبالشكل الملائم كما يجب ان يوفر ذلك النظام للادارة  
التسويقية القدرة المانعة اي القدرة علي التنبؤ بالمشكلات  
التسويقية قبل وقوعها ويوضح الشكل التالي خطوات عملية  
الرقابة التسويقية السابق شرحها .

شكل رقم (٥٦)  
خطوات عملية الرقابة التسويقية





## نتائج الرقابة التسويقية :

ان النتائج الناجمة عن عملية الرقابة التسويقية تنقسم الى :

١. تأثيرات علي العاملين في المجال التسويقي وهذه التأثيرات قد تكون نفسية مثل الاجهاد وضغوط العمل باعراسة المختلفة او قد تتعلق بادراك الدور ( الغموض، الصراع ) او نتائج سلوكية ( حسن او غير حسن وظيفيا ) او نتائج متعلقة بأداء الفرد .
٢. تأثيرات في الوحدة التسويقية وهذه يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المقاييس التي سيأتي ذكرها فيما بعد .

## انواع الرقابة التسويقية :

تتعدد انواع الرقابة التسويقية بحسب المجال الذي ينظر منه اليها وفيما يلي اهم تلك الانواع :

### • التقسيم الاول :

#### أ- الرقابة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>:

وهي التي تركز علي القضايا الكبيرة وتطلب تغيرات مؤثرة في البيئة الخارجية وفي اعمال المنافسين وخططهم وفي الادراكات التي يحملها العملاء عن المنظمة وفي نقاط القوة والضعف للمنظمة وفي الاتجاهات الواسعة لأداء المنظمة وهذه المعلومات تعد بمثابة مدخلات مهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي كما يجب الملاحظة ان هذا النوع من الرقابة يجب ان يتم علي فترات زمنية محددة .

---

(١) د. هاني حامد الغمور - تسويق الخدمات - مرجع سبق ذكره ص ٤١٧.

#### ب- الرقابة التكتيكية<sup>(١)</sup> :

وهي تلك النظم الرقابية التي تتطلب تطوير انظمة للمراقبة المستمرة لبرامج الأداء لتحقيق الاهداف اليومية للخطة الاستراتيجية لتصحيح اي أداء غير مرغوب هذا ويلاحظ ان الرقابة التكتيكية يجب ان تتم في اطار من الرقابة الاستراتيجية بينما تركز الرقابة الاستراتيجية على الامد الطويل نجد ان الرقابة التكتيكية تركز على الامد الطويل او القصير .

#### • التقسيم الثاني :

#### ج- الرقابة السابقة :

ويقصد بها الرقابة التنبؤية اي التي تستخدم في التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل وذلك بقصد الاستعداد لمواجهتها من خلال اقتراح بدائل التصرف الممكنة لمواجهة هذه المشكلات ويعتمد النشاط الرقابي هنا علي نظم المعلومات الادارية والحاسبات الالكترونية .

#### د- الرقابة اللاحقة :

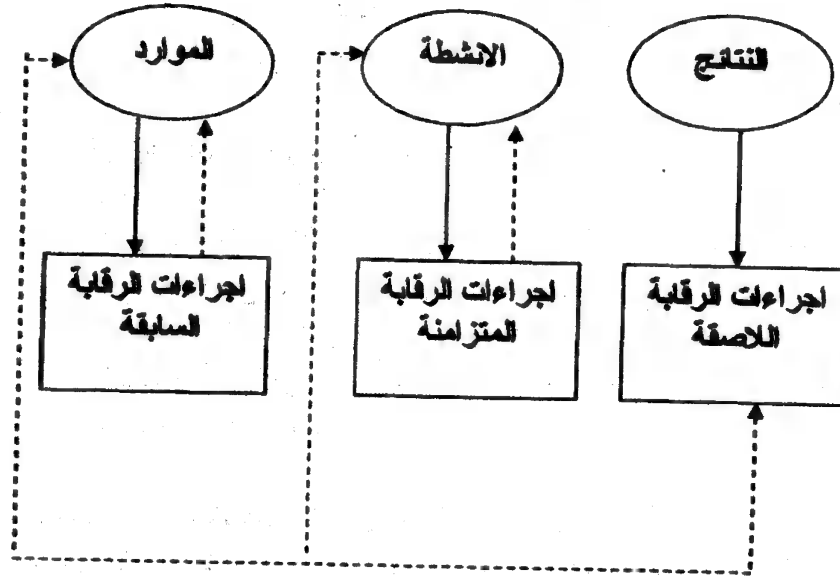
وهي الرقابة التاريخية والتي تنصب علي عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط مسبقا وذلك في ضوء البيانات التي تم تجميعها عن جوانب الأداء المختلفة للنشاط التسويقي وتستخدم عادة الميزانيات العمومية وقوائم التكاليف والقوائم المالية .

---

(١) د. هاني حامد الغمور - تسويق الخدمات - مرجع سبق ذكره ص ٤١٧ .

هـ- الرقابة المتلاحقة (المتزامنة) :  
وهي تلك العمليات الرقابية التي تتم اثناء تنفيذ العمليات  
والانشطة التسويقية ويكون التركيز في هذا النوع من الرقابة  
علي أداء المروسين وتعتمد الرقابة هنا علي تقارير أداء  
العاملين هذا ويوضح الشكل التالي للتكامل بين الانواع  
الثلاثة السابقة للرقابة :

شكل رقم (٥٧)  
الرقابة اللاحقة و السابقة و المتزامنة



• التقسيم الثالث :

و- الرقابة علي مستوى الافراد :

وتتمثل في تلك النظم الرقابية التي توضح درجة كفاءة الفرد في أداء عمله وهي تعتمد علي تقارير الكفاءة التي تعد عن طريق الرؤساء في مختلف الادارات والاقسام والوحدات الادارية والفنية .

ز- الرقابة علي الانشطة :

حيث تتواجد انواع من النظم الرقابية بحسب وظائف المنظمة فهناك الرقابة علي النظام التسويقي واخري علي النظام الانتاجي وثالثة علي نظام الافراد .....

ح- الرقابة علي مستوى المنظمة:

وهنا نجد ان هناك انواع من النظم الرقابية التي تقوم بها الادارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلي للمنظمة ومدي الوصول الي اهدافها الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة قد يترتب عليه العديد من الاجراءات مثل اعادة الهيكلة التنظيمية واجراء تعديلات في نظم الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية .

ومما تجدر ملاحظته هنا ان هذه النظم الرقابية الثلاثة يمكن ان تسير بشكل متوازي اي ان تتم جميعا في وقت واحد كما يمكن ان تتم بشكل تصاعدي بدء من الرقابة علي الافراد ثم الانشطة ثم المنظمة ككل .

• التقسيم الرابع :

ط- الرقابة علي الخطة السنوية :

وذلك من خلال مطابقة نتائج الاعمال التي تحققت بالخطة  
الموضوعة سابقا .

ي- الرقابة علي الارباح :

وتفيد هذه الرقابة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في  
مجال تحديد مساهمة أنشطة المنظمة في تحقيق هدف الربح .

ك- الرقابة علي الفعالية :

وذلك من خلال قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة  
بمدخلاته .

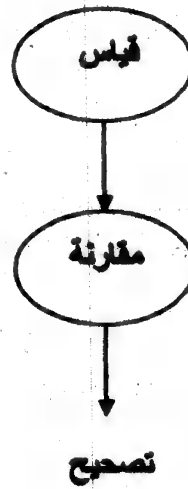
اهداف النظام الرقابي التسويقي :

ان الهدف الرئيسي للنظام الرقابي التسويقي يتمثل في تحقيق  
التوازن الحركي للمنظمة في كل من الاجل القصير والاجل الطويل  
وذلك من خلال مكونين اساسيين هما :

أ. مكون الضبط :

ويعني ضبط التنفيذ في الاجل القصير بين التدفق المادي  
وتدفق المعلومات من خلال العناصر الموضحة بالشكل التالي :

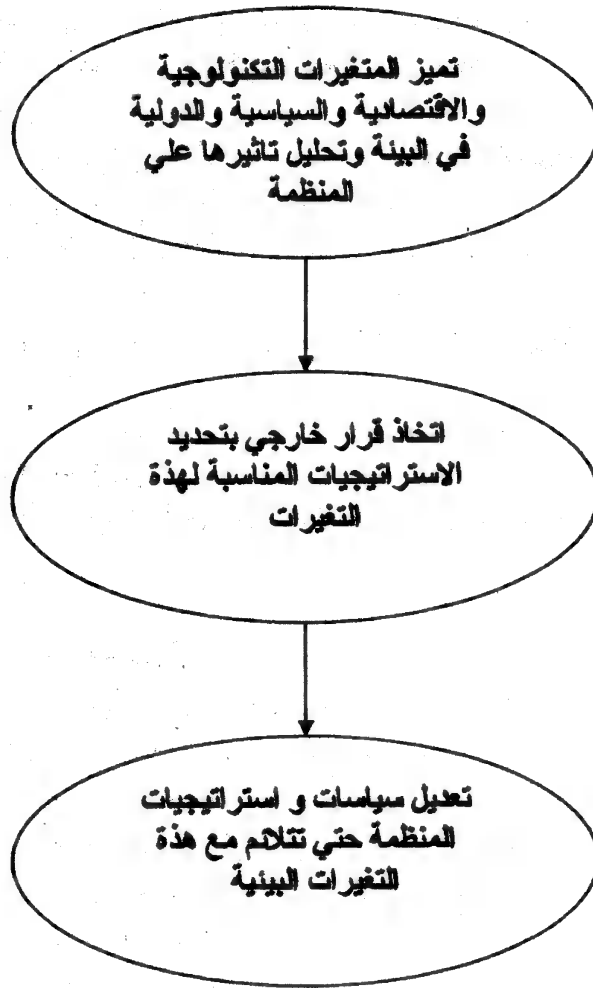
شكل رقم (٥٨)  
مكون الضبط



ب. مكون التكيف :

ويعني أحداث نوع من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات الواردة إلى المنظمة من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر الموضحة بالشكل التالي :

شكل رقم (٥٩)  
مكون التكيف



هذا بخصوص الهدف الرئيسي اما بالنسبة للاهداف الفرعية فتتمثل  
اهم تلك الاهداف فيما يلي :

١. تقييم المديرين للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم .
٢. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها .
٣. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأنشطة والوظائف التسويقية واتجاهها نحو الهدف الرئيسي .
٤. التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض سير العمل التنفيذي .
٥. التأكد من ان القوانين واللوائح والاجراءات مطبقة تماما بغير اخلال .

#### مجالات الرقابة التسويقية :

هناك مجالات مهمة ينبغي ان تركز عليها عملية الرقابة التسويقية  
منها :

#### ١- قياس رضا المستهلك :

يري (Dickson)<sup>(١)</sup> ان رضا المستهلك هو مقياس للرقابة التسويقية الرئيسي للمخرجات التسويقية وان انخفاض مؤشر رضا المستهلك او عدم تنامية بمعدل المنافسين يضع المنظمة في ورطة كبيرة وفي البداية من الضروري ان نعرف المقصود من مصطلح الرضا حيث انه حالة او وضع يشعر به الفرد عند قيامة بأداء معين استطاع بواسطته اشباع توقعاته وبالتالي فان الرضا هنا هو دالة للمستويات نسبية من التوقعات والاداء المدرك كما ان درجة الرضا تعتمد علي الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته وبين الاداء الفعلي

---

(1) Dickson ,peter R., marketing management (seaharper drive ,Orlando :Harcourt brace and company ,1997) p.112 .



ولكي نفهم الرضا يجب ان نفهم كيف يحدد المستهلك توقعاته فالتوقعات يتم تحديدها علي اساس الخبرة السابقة في نفس الظروف والمواقف كما ان الرقابة علي الرضا يمكنها ان تساعد الادارة وخاصة اذا كانت الجودة الكلية هي الجزء الاساسي لاستراتيجيتها ولكن ينبغي التبين بان رضا المستهلك وعلي الرغم من اهمية من الصعب قياسه من قبل المنظمة<sup>(١)</sup>

## ٢- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة والمعلقة من المنتجات الكلية (NPR) :

حيث تعد هذه النسبة (NPR) واحدة من اهم مقاييس المخرجات التسويقية (الارباح / رضا المستهلك / NPR ) حيث توضح هذه النسبة مدى قدرة المنظمة ونجاحها في التكيف واعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق كما قد تكشف نفس هذه النسبة عن عجز الادارة وفشلها وعدم قدرتها علي الثبات بمنتجاتها في السوق اي ان مؤشر (NPR) يستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة علي تقديم المنتجات الابتكارية او تقليد منتجات قائمة بالسوق والمنظمات الناجحة لا تقل فيها النسبة عن ٢٠% بمؤشر (NPR)<sup>(٢)</sup>.

### مكونات وعناصر الرقابة التسويقية :

ان عملية الرقابة التسويقية تتكون من العناصر الرئيسية الثلاثة التالية :

(١) د. هاني حامد الغمور - تسويق الخدمات - مرجع سبق ذكره ص ٤٢٠.

(٢) د. يوسف ابو فارة - التدقيق التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٢٠٩.

اولا : المعايير الرقابية وهي تلك المؤشرات التي يجب استخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ما هو مطلوب قياسا وتحليلا وتصميمية او هي الادوات التي يتم بها او من خلالها قياس وتقييم ما هو مطلوب قياسا وقد سبق للتعرض لذلك في الصفحات السابقة من الفصل .

ثانيا : القيام بعملية القياس والتحليل ومعرفة الانحرافات واسبابها وهذا يقضي تحديدا:-

أ- كيف سيتم القياس ...؟

- هل القياس شامل لنتائج الأنشطة والعمليات ...؟
- ام سيكون القياس على اساس الفنيات .....؟

ب- متى سيتم القياس ..؟

- هل سيتم القياس قبل القيام بالأداء وذلك من خلال توقع تاريخ الانحراف بناء على المعلومات المتاحة ...؟
- ام سيتم القياس اثناء الأداء مثل قياس مستوي رضا العملاء .
- مع ملاحظة ان هناك ايضا قياس لبعض الأنشطة بعد الأداء مثل القياس الذي يأخذ شكل القوائم المالية التي تعد بعد الانتهاء من عمليات معينة .

ج- ما هي ادوات القياس ...؟

١. هل سيتم الاعتماد على الملاحظة الشخصية حيث يستدعي الامر تواجد المدير في مواقع العمل لمتابعة كيفية التنفيذ والنتائج التي تحققت وفي ضوء تلك النتائج يتم تقييم الأداء لتحديد النقاط الايجابية والسلبية ومعالجتها في الوقت المناسب مع ملاحظة ان تكون العوامل التي سيتم تقييمها مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها .

٢. أم سيتم الاعتماد علي تقارير تقييم العملاء وهذه التقارير قد تكون دورية تعد علي فترات زمنية محددة وقد تكون تقارير طارئة تعد عند الطلب كما قد تكون تقارير تحليلية تفسر اسباب ظهور نتائج معينة او قد تكون تقارير اخبارية تؤكد النتائج دون تفسير.

٣. أم سيتم الاعتماد علي القوائم المالية والتي تتمثل في :

أ. الميزانيات العمومية والتي تظهر المركز المالي في لحظة معينة ويفضل المقارنة بين الميزانيات العمومية لعدة سنوات حتي يمكن استخدام تلك الميزانيات كوسيلة رقابية .

ب. قائمة الارباح والخسائر حيث انه من خلال فحص تلك القائمة لعدة سنوات متلاحقة يمكن التعرف علي الاتجاه الحقيقي للمصروفات والاييرادات .

ج. قائمة التدفق النقدي والتي تظهر التدفقات النقدية الواردة والصادرة خلال فترة زمنية معينة وبالتالي معرفة العجز الذي يحدث في بعض الفترات ومحاولة تجنب حدوثه .

د. الموازنات التخطيطية والتي تعد عن بعض انواع الخطط " خطة للمبيعات- الانتاج- الشراء..." ويعبر عنها كميا وهي بصيغة عامة تعتبر بمثابة تقدير نقدي لما يتوقع اتفاقا والحصول عليه من ايرادات خلال فترة زمنية مقبلة وتتم للمقارنة بين تلك الموازنات التخطيطية وما تم اتفاقا والحصول عليه بالفعل لتحديد الانحرافات بين ما كان مقدرا وما حدث بالفعل .

هـ. أم سيتم الاعتماد علي النسب المالية حيث تعطي هذه النسب دلالة رقابية مختلفة لمدير التسويق فهي تعكس الاضواء علي نقاط القوة والضعف في الاسواق ولبعض السلع ولبعض المناطق وفيما يلي بعض هذه النسب <sup>(١)</sup> :

---

(١) د. فريد النجار - لدارة منظومات التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٤٩٤ .

$$\text{الرقم القياسي للديون المعدومة} = \frac{\text{اوراق القبض المعدومة حاليا}}{\text{اوراق القبض المعروفة سابقا}} \times 100$$

ويستخدم هذا الرقم للرقابة على المبيعات الأجلة وليست المسموح بها لاوراق القبض في المنظمة ككل وفي كل منطقة بيع ولكل صنف ولكل رجل بيع .

$$\text{معدل دوران اوراق القبض} = \frac{\text{حجم المبيعات الاجلة}}{\text{متوسط اوراق القبض المتاخرة عن الدفع}}$$

$$\text{نسبة المبيعات الاجلة للمبيعات الكلية} = \frac{\text{المبيعات الاجلة لفترة ما}}{\text{المبيعات الكلية لنفس الفترة}}$$

$$\text{نسبة الرفض} = \frac{\text{عدد الطلبات المرفوضة}}{\text{حجم المبيعات المحققة}}$$

$$\text{النسبة التسويقية الجارية} = \frac{\text{الاصول المشغلة في التسويق (الجارية)}}{\text{الخصوم الجارية في النظام التسويقي}}$$

$$\text{- نسبة اختبار السيولة} = \frac{\text{الاصول السريعة}}{\text{الخصوم السريعة}}$$

$$\frac{\text{نسبة النشاط التسويقي (معدل دوران البضاعة)}}{\text{تكلفة السلع المباعة}} = \text{تكلفة المخزون}$$

$$\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}} = \text{نسبة الربحية}$$

$$\frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{نسبة التشغيل التسويقي (المجهودات التسويقية)}} = \text{تكاليف التسويق}$$

$$\frac{\text{مبيعات المنطقة الواحدة}}{\text{نسبة مبيعات كل منطقة}} = \text{المبيعات الكلية}$$

$$\frac{\text{المبيعات الكلية}}{\text{نسبة المبيعات المتوسطة لكل بائع}} = \text{عدد البائعين}$$

٤. أم سيتم الاعتماد علي أسلوب الادارة بالاهداف والذي يعني ببساطة عقد اتفاق بين الرئيس والمروسين علي مجموعة من النتائج التي ينبغي انجازها والادارة بالاهداف تكون :

- موجهة نحو النتائج وبالتالي فهي تحدد من يفعل ماذا ومتي .....؟
- انها تعمل بشكل افضل عندما يشارك العاملون في صنع الاهداف .

٥. أم سيتم الاعتماد علي مصفوفة المتغيرات حيث يتم قياس الأداء التسويقي من خلال اعداد مصفوفة تحتوي علي المتغيرات المستقلة والتابعة والتي ترتبط بانجاز النشاط التسويقي وتعكس علاقاتها ونتائجها مدي الفعالية في الانجاز هذا مع ملاحظة ان نتائج حساب العلاقة بين المتغيرات التي تحتويها المصفوفة يجب مقارنتها افقيا ورأسيا حتي يمكن الحكم علي مدي تقدم او تخلف الأداء التسويقي للمنظمة وفيما يلي شكلا توضيحيا لهذا المضمون<sup>(١)</sup>:

---

(١) د. عبد السلام ابو قحف - التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٩٠٦ - ٩١٠

شكل رقم (٦٠)  
مصفوفة المتغيرات

مصفوفة المتغيرات						
مخلات	نواتج					
	...	...	...	ر	ك م	ن
ع						ن م+ع
م ع						ن م+م ع
ت ج						ن م+ت ج
ت ز						ن م+ت ز
ت د						ن م+ت د
ت ع						ن م+ت ع

متغيرات مستقلة	(١) متغيرات تابعة				
			اجمالي المصروفات للتسويقية	صافي الربح	اجمالي قيمة المبيعات
(٢)					
عدد الاسواق					
عدد السلع					
عدد العملاء					
الاقسام التسويقية					
عدد المناطق الجغرافية			(١)+(٢)		

حيث ان :-

ن م = قيمة المبيعات  
ك م = كمية المبيعات  
ر = حجم الارباح  
ع = عدد رجال البيع  
م ع = ميزانية الاعلان  
ت ج = عدد تجار الجملة  
ت ز = عدد تجار التجزئة  
ت د = تكاليف دعاية

#### اتخاذ الاجراءات التصحيحية :

بناء علي المقارنات التي تمت بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية وهي لما تكون :

- اجراءات عاجلة تهتم باعادة الامر الي حالته الطبيعية وتعويض التأخير .
- اجراءات اساسية تهتم بمعرفة الاهداف الحقيقية التي ادت الي حدوث الانحرافات واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع حدوثها .

#### مراجعة النشاط التسويقي :

يقصد بالمراجعة التسويقية " اختبار المركز التسويقي للمنظمة وقياس درجة تحقيق الاهداف التسويقية وقيم الأداء والنتائج ووسائل الرقابة علي تنفيذ الخطة " (١)

---

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٤٥٩.



كما يمكن القول ان المراجعة التسويقية هي " اسلوب اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة واهداف واستراتيجيات وأنشطة المنظمة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة " (١) وكذلك عرفتها المراجع التسويقية علي انها " الفحص الاداري الشامل والمنهجي والحياضي والمستمر للبيئة والتنظيم والنظم والانتاجية والوظائف التسويقية بالمنظمة من ناحية وللاهداف والسياسات الاستراتيجية للمشروع من ناحية اخري وذلك بهدف التأكد من

مدي تناسقها وملائمتها لتحقيق كفاية النشاط التسويقي بشكل عام وتحقيق اهداف المنظمة بشكل خاص " (٢)

• كما يعرف (wild) المراجعة التسويقية علي انها " تقييم ومراجعة نظامية نقدية غير متحيزة لجميع أنشطة التسويق فيما يتعلق بالاهداف والسياسات والافتراضات التي قامت عليها وكذلك التنظيم والافراد والاساليب والاجراءات التي تستخدم في تنفيذ السياسات وبلوغ الاهداف " (٣)

• وعرف (bell) المراجعة التسويقية بانها " اختبار نظامي وشامل لمركز المنظمة السوقي " (٤)

• اما (kotler) فقد عرفها علي انها " اختبار شامل مستقل نظامي دوري للبيئة التسويقية للمنظمة والاهداف التسويقية والاستراتيجيات والانشطة التسويقية ومن خلاله يتم تحديد وتشخيص مجالات المشكلات والفرص ووضع خطة عملية مقترحة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة " (٥)

(١) د. محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٥٩٢.

(٢) د. محي الدين الازهرى - دلالة النشاط التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٥٧٦.

3- wild , frazer B., and Richard F. vacil "performance audits directors " Harvard business review , july 1972, pp 112-116.

4- bell , martin L., marketing : concepts & strategies (boston : Houghton Mifflin ,1979) . p 114 .

5- kotler ,Philip and Roberta N.clarke ,marketing for health care organization (Englewood cliffs, new jersey : prentice - hall inc 1987).

ونحن من جانبنا نري ان المراجعة التسويقية هي ببساطة احد ادوات التحليل السلبي ( مثل تكلفة التسويق وتحليل الحصة السوقية والرقابة غير المالية) غير انه اوسع واشمل من تلك الادوات لانها تجمع ما بين التقارير المالية وغير مالية وهي تصمم لتساعد الادارة علي تخصيص موارد التسويق بكفاءة وتحقيق الاهداف التسويقية بفاعلية<sup>(١)</sup>.

### خصائص المراجعة التسويقية :

تتميز المراجعة التسويقية بأربع خصائص أساسية هي<sup>(١)</sup> :

#### ١- الشمولية :

بمعني ان الفحص التسويقي يجب ان يشمل كافة الأنشطة والعمليات التسويقية فالمراجعة هنا ليست مراجعة راسية ولكنها مراجعة افقية متكاملة .

#### ٢- المنهجية :

بمعني ان المراجعة تتم وفقا لمنهج معين ومحدد حيث يتم تحديد ماهو مطلوب مراجعة واين وكيف ومتي وذلك بما يضمن التحليل السليم للنتائج ومن ثم التشخيص واتخاذ الاجراءات الصحيحة .

#### ٣- الحيادية :

بمعني ان الجهة التي تقوم بعملية المراجعة التسويقية يجب ان تتسم بالحيادية سواء كانت تلك الجهة من داخل المنظمة - علي ان تكون من خارج العاملين في مجال التسويق- او من خارج المنظمة وعادة ما يفضل اللجوء الي جهة خارجية لضمان توافر الحيادة والاستقلالية .

---

(١) د.محي الدين الازهري - ادارة النشاط التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٥٧٧ .  
(\*) يقصد بالفاعلية هنا مدي تحقيق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات او المخرجات لما للكفاءة التسويقية فانه يتم حسابها بعد معرفة درجة تحقيق معايير الأداء خاصة بالانتاجية التسويقية .

#### ٤- الدورية :

وهنا ننصح بان لا تنتظر المنظمة وقوع المشكلة ثم القيام بعملية الفحص ولكن بفضل ان يتم ذلك الفحص بشكل دوري ومستمر .

#### اهمية المراجعة التسويقية (1) :

١. ان المراجعة التسويقية تحقق للمنظمة رؤية واسعة شاملة داخليا وخارجيا .
٢. تساعد المراجعة التسويقية المنظمات في تعزيز تنسيق انشطتها التسويقية وتحديث استراتيجيتها قبل ان يحطم التقدم نجاحها .
٣. تساعد المراجعة التسويقية في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المقبلة .
٤. تمكن المراجعة التسويقية من التعرف علي عوامل الضعف التي قد تعاني منها المنظمة وذلك من خلال القيام بمراجعة استراتيجيتها التسويقية ومقارنتها باستراتيجيات المنافسين وتحليل درجة الاتساق والتطابق الداخلي بين أنشطة التسويق وبين وظيفة التسويق والوظائف الاخرى .
٥. تمكن المراجعة التسويقية من تقييم السلوك والممارسات السابقة والحالية للأنشطة التسويقية وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة مستقبلا .
٦. تمكن المراجعة التسويقية من تحديد التصرفات اللازمة لمواجهة انحرافات الأداء التسويقي كما انها الاداة المناسبة لرصد الفرص والتهديدات التسويقية .

---

1- grashof, jone F., "conducting and using amarketing audit " in readings in basice marketing , by Jerome McCarthy (Homewood ,illionis: Richard D.irwin inc ., 1972) pp.500-511.

## اهداف المراجعة التسويقية<sup>(١)</sup> :

١. تقييم اجراءات التخطيط التسويقي والرقابة التسويقية .
٢. تحديد التغيرات البيئية التي تحتاج الي اعادة النظر في تقدير الفرص التسويقية .
٣. تقديم وصف دقيق للارباح المتوقعة من المنتجات المختلفة والقطاعات السوقية المتباينة.
٤. تحديد رسالة المنظمة عندما تتقدم رسالتها السابقة وتصبح غير ممكنة .
٥. تقييم استراتيجيات التسويق للكشف عن مدي وجود افعال اخري ينبغي ان تنفذ لتزيد الربحية .
٦. دعم وتعزيز عملية التقييم واتخاذ القرارات من خلال جمع البيانات عن تطورات البيئة والمنافسين والمستهلكين والتي من المتوقع ان تؤثر في استراتيجيات التسويق .
٧. التوجية الصحيح للمنظمات بما يكفل عدم اتخاذها قرارات غير سليمة .
٨. تطوير قدرات المنظمة علي تقديم المنتجات التي تلبي حاجة المستهلك ورغباته .

## اجراءات المراجعة التسويقية :

تتكون اجراءات المراجعة من خمس خطوات هي:

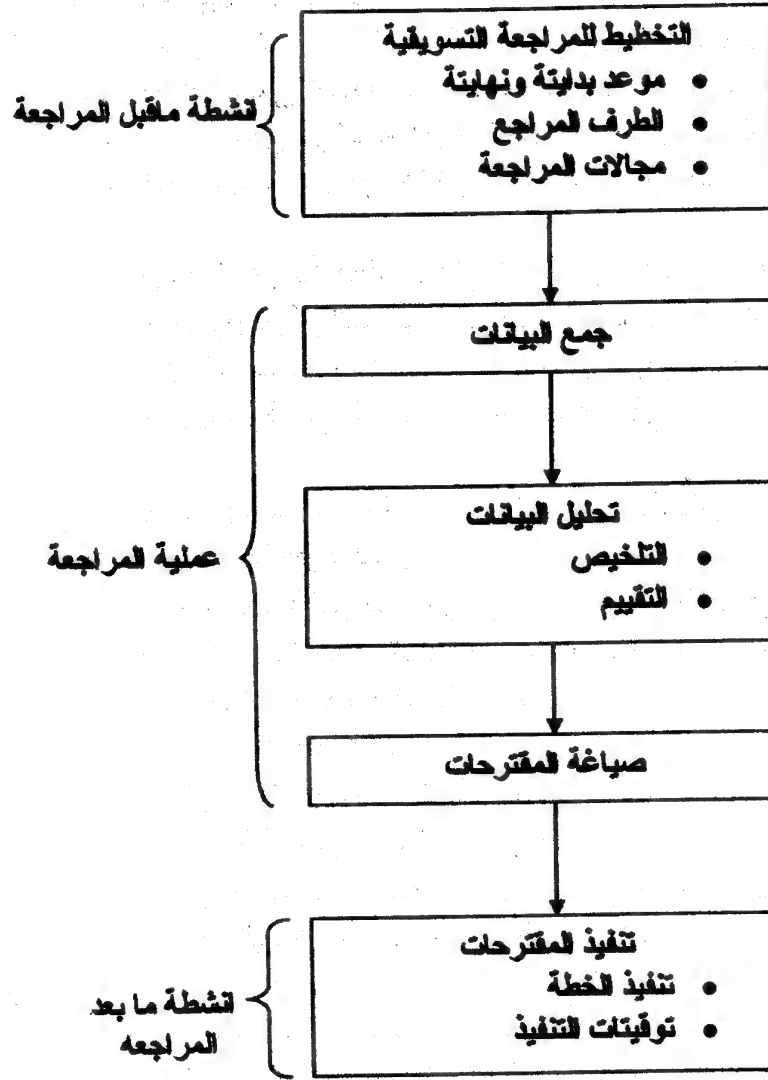
١. مرحلة التخطيط للمراجعة (متي ستم المراجعة ؟ ومن يقوم بها ؟ وما هي مجالاتها ؟)
٢. مرحلة جمع البيانات .
٣. مرحلة تحليل البيانات .
٤. مرحلة صياغة المقترحات
٥. مرحلة تنفيذ المقترحات .

---

1- Rosenberg , lary J., marketing (Englewood chits new jersey : prentice-hall ,inc ., 1991) pp 12-15 .

يوضح الشكل التالي هذه المراحل :

شكل رقم (٦١)  
مراحل عملية المراجعة التسويقية



**مجالات المراجعة التسويقية :**  
ان نظام المراجعة التسويقية يقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف  
التسويقية المختلفة للمنظمة وهذه المجالات هي :

**اولا : مراجعة البيئة التسويقية :**  
من المعروف ان البيئة التسويقية تنقسم الي بيئة داخلية واخري  
خارجية لذا ينبغي التنبيه من البداية علي ان للمراجعة التسويقية  
تنصب فقط علي مراجعة البيئة الخارجية دون الداخلية كما ان  
البيئة الخارجية تنقسم بدورها الي قسمين رئيسيين هما :

أ- البيئة الخارجية العامة والتي تتمثل في للتغيرات الاقتصادية  
والتكنولوجية والسياسية والثقافية ومراجعة تلك البيئة يطور  
من امكانيات المنظمة في التعامل مع التغيرات البيئية  
السريعة وفق طرق متعددة فهو يساعد علي<sup>(1)</sup> :

- تزويد صناع القرار الاستراتيجي بالتحفيز العقلي في  
صناعة القرارات .
- يعد وسيلة للتواصل في تزويد المدير بقاعدة ثقافية واسعة.
- تطوير وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدي المستهلكين  
بإظهار حساسية المنظمة للتغيرات البيئية وقدرتها العالية  
علي الاستجابة لها .
- تزويد المنظمة بإشارات مبكرة عن مشكلات وتهديدات  
موشكة الحدوث وبالتالي ادراكها.
- يزود المنظمة بقاعدة معلومات نوعية وموضوعية عن  
عن البيئة يستخدمها صناع القرار الاستراتيجي .

---

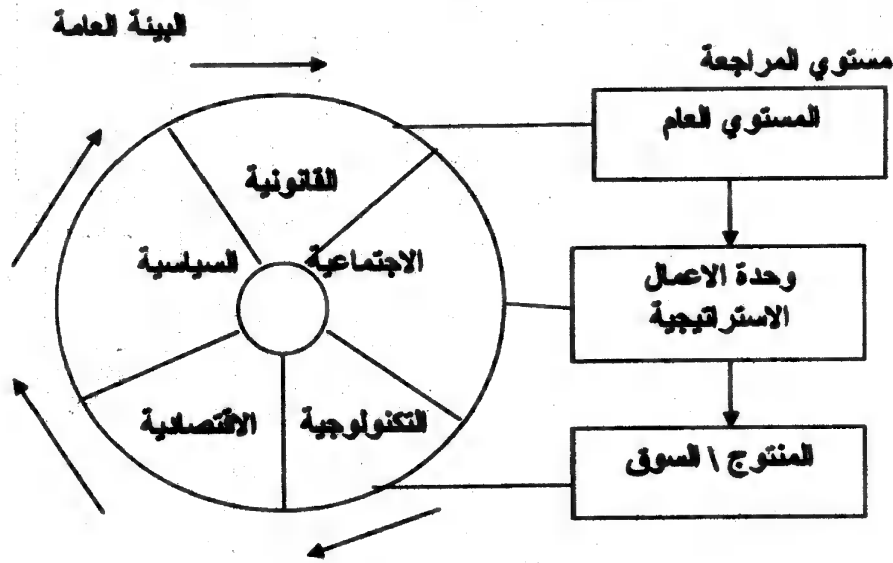
1- Mahajan ,Vijay stuart bretschnider , and john W.Bradford . "feed back  
approaches to modeling structural shifts in market response "journal of  
marketing ,winter 1980 . pp 71-80 .

وقد اشار (mahajan) الى ان مراجعة البيئة التسويقية الخارجية يجب ان تتم في ثلاث مستويات هي :

- المستوي العام .
- مستوي وحدة الاعمال الاستراتيجية .
- المنتج / السوق .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (٦٢)  
مستويات مراجعة البيئة التسويقية الخارجية

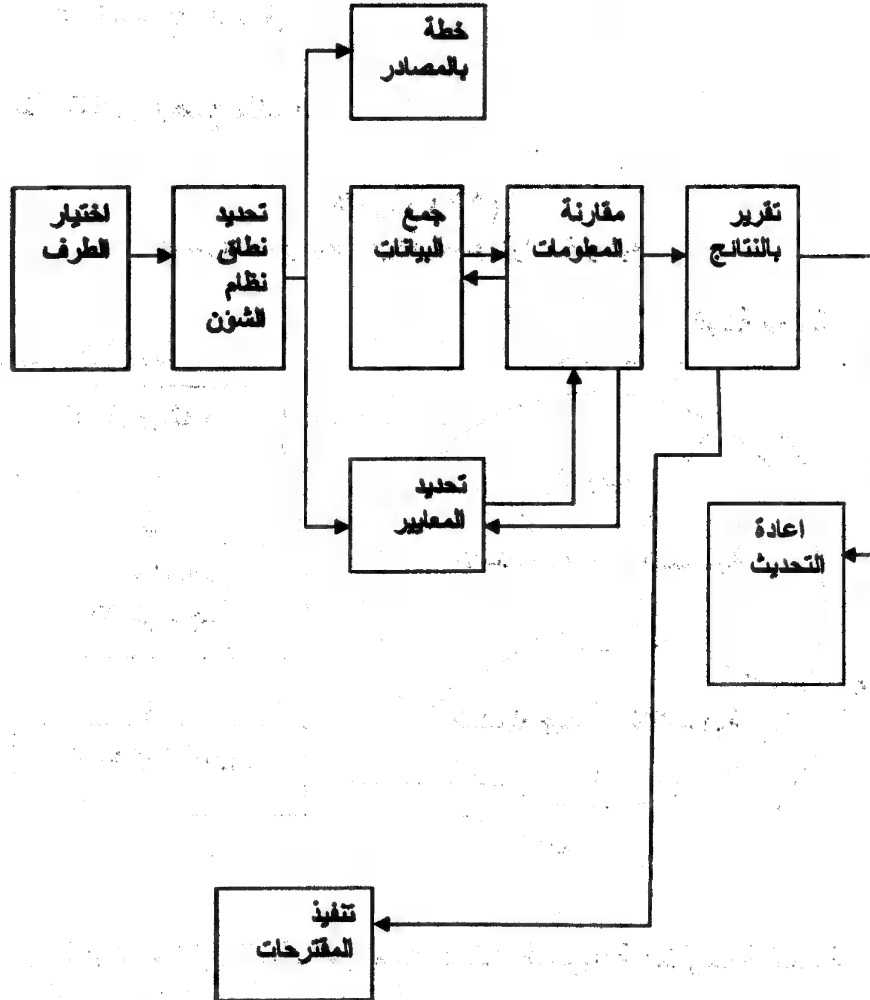


اما عن الجوانب التي تشملها مراجعة البيئة التسويقية الخارجية العامة فيتمثل اهمها فيما يلي <sup>(١)</sup> :

(١) د يوسف ابو فارة - التطبيق التسويقي - مرجع سبق ذكره . ص ٢٣٨ .

١. التغيرات في نمط حياة المستهلك واثار ذلك في السوق المستهدفة  
وانشطة التسويق والشكل التالي يوضح عملية مراجعة شئون  
المستهلك .

شكل رقم (٦٣)  
عملية المراجعة التسويقية لشئون المستهلك





٢. تصرفات وافعال المنظمة تجاه التغيرات السياسية والقانونية .
  ٣. تصرفات وافعال المنظمة تجاه التغيرات الثقافية والاجتماعية.
  ٤. تصرفات الجمهور تجاه اعمال المنظمة .
  ٥. تصرفات واعمال المنظمة تجاه التغيرات التكنولوجية .
  ٦. التغيرات الاساسية في تكنولوجيا المنتج وتكنولوجيا العملية .
  ٧. تصرفات وافعال المنظمة تجاه التغيرات والتقلبات الاقتصادية .
  ٨. تطور بعض القضايا المهمة مثل الرقابة علي تلوث البيئة وفرص العمل المتكافئة والتشريعات الخاصة برقابة الاسعار .
  ٩. الآثار المتوقعة في اعمال المنظمة نتيجة الاتجاهات المتوقعة في حجم السكان واعدادهم وتوزيعهم الجغرافي .
  ١٠. الوكالات الحكومية ذات الاثر في نشاط المنظمة .
- وفيما يلي نمونجا لقوائم المراجعة التسويقية المقترح استخدامها للبيئة الخارجية العامة <sup>(١)</sup> :

---

(١) د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٤٧٣ وما بعدها .

شكل رقم (٦٤)  
نموذج مقترح لقوائم المراجعة التسويقية للبيئة الخارجية العامة

البيئة الاقتصادية

١. ما هو معدل النمو المتوقع في الدخل القومي لهذا العام .....
٢. ماهي نسبة الزيادة المتوقعة في الاسعار بالشركة بالقطاع الاقتصادي .....
٣. ما هي التوقعات المرتقبة في اسعار الفائدة :  
• (في الاجل الطويل) .....
- (في الاجل القصير) .....
٤. ماهي برامج التنمية المؤثرة في مبيعات الشركة .....
٥. ما هي الخطط المرنة الموضوعة لمواجهة التغيرات الاقتصادية .....

البيئة التكنولوجية

١. ماهي النواحي التكنولوجية المتوقعة حدوثها في الصناعة .....
٢. ما هي خطط الشركة لمواجهة هذه التغيرات / .....
٣. الي اي درجة سوف تؤثر التكنولوجيا الجديدة في مبيعات الشركة ؟ .....
٤. هل تقوم الشركة بنشاط بحوث وتنمية لتطوير المنتجات ؟ .....

البيئة الاجتماعية

١. ماهي التغيرات الديموجرافية المؤثرة في اسواق الشركة .....
٢. ما هي اثر التغيرات علي الطلب علي منتجات الشركة .....
٣. ما هو اثر هذه التغيرات علي انماط الشراء وعاداته ؟ .....

البيئة السياسية

١. ما هي العوامل التنظيمية الحكومية للسوق ؟ .....
٢. ما هي قواعد حماية المستهلك ؟ .....
٣. ما هي قواعد الاستيراد ؟ .....
٤. ما هي اسس حماية المنتجات الوطنية ؟ .....

#### ظروف البيئة وجودة الحياة المحيطة بالشركة

١. هل تؤدي منتجات الشركة الى تلوث البيئة؟.....
٢. ما هو موقف الشركة في حالة الاضطراب لتقنين المواصفات لمراقبة تلوث البيئة؟....
٣. ما هي البرامج الممكنة للشركة للقيام بها للتقليل من معدلات تلوث البيئة؟.....

ب- البيئة الخارجية الخاصة " بيئة مهمة التسويق " وهي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل الاسواق والمستهلكين والمنافسين والموزعين والمنظمات التسويقية التي تسهل من أداء المنظمة مثل وكالات الاعلان والمكاتب الاستشارية ...

هذا ويلاحظ ان المراجعة التسويقية هنا تلعب دورا مهما لكثير مما تلعبه في البيئة الخارجية العامة حيث يستطيع المراجعة هنا المساهمة بشكل كبير في وضع افكار وتصورات وحاجات المستهلك وجماعات المصالح الاخرى امام الادارة وتوجيه انتباهها وسلوكها بالاتجاه الذي يحقق الاهداف المشتركة وعند القيام بتحليل البيئة التسويقية الخارجية الخاصة يفضل الاتجاه الى اسلوب التحليل المقارن لانه سوف يكشف لنا عن احد احتمالين هما <sup>(١)</sup> :

١. ان تكون المنظمة مشابهة للمنافسين في اعمالها ومن ثم يصبح دور المراجع هو تقديم المقترحات التي تحقق التميز للمنظمة عن منافسيها في ضوء تحليل البيانات المختلفة ذات العلاقة .
٢. ان تكون المنظمة مختلفة مع المنافسين في أداء اعمالها وهنا نبغي على المراجع تحديد نوع الاختلاف لمعرفة اذا كان يمثل عنصر قوة ام عنصر ضعف وفي الحالتين يقدم المراجع المقترحات التي تدعم تميز اعمال المنظمة .

(1) Brooten D.,roncoli M., finkler S., Arnold L., and mennuti M., " A randomized trial of early hospital discharge and home follow - up of womenhaving cesarean birth " obstet cynecol , vol .84, 1994 , pp 832 .

اما عن الجوانب التي تشملها مراجعة البيئة التسويقية الخارجية الخاصة  
فيتمثل فيما يلي (١) :

١. التغيرات في حجم السوق وتوزيعه الجغرافي والنمو السوقي  
والربح المتحقق من كل قطاع سوقي والسوق ككل .
٢. تحديد المنافس الرئيسي .
٣. التعرف على اهداف واستراتيجيات كل منافس رئيسي .
٤. التعرف على نقاط القوة والضعف لكل منافس رئيسي .
٥. منافذ التوزيع الرئيسية التي يستخدمها الموزعون في إيصال  
المنتج الي المستهلك .
٦. مستويات كفاءة كل منفذ توزيعي .
٧. النمو المتوقع لكل منفذ توزيعي .
٨. تصرفات الادارة تجاه التغيرات المتعلقة بالموزعين .
٩. درجة فعالية وكالات الاعلان في أداء اعمالها .
١٠. الاتجاهات الحالية والمتنامية في خدمات وكالات الاعلان .

ثانيا : مراجعة الاستراتيجية التسويقية :

تجري هذه المراجعة بهدف التأكد من ملائمة الاستراتيجيات  
التسويقية وتكيفها مع البيئة والعوامل الخارجية الحالية والمتوقعة  
مع الامكانيات والظروف الحالية والمتوقعة للمنظمة واهم  
المجالات التي تشملها عملية المراجعة هنا هي :

١. التحقق من ان الاهداف التسويقية تساعد عي تحقيق  
اهداف المنظمة .
٢. التأكد ان الاهداف التسويقية ملائمة ومعقولة وممكنة  
التحقق .

---

(١) د يوسف ابو فارة - للتدقيق التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٢٣٩ .

٣. التأكد من وضوح الاهداف .
٤. التأكد من اتفاق رسالة المنظمة مع الموارد المتاحة .
٥. مراجعة امكانية تحقيق رسالة المنظمة .
٦. للتأكد من وضوح الاهداف الخاصة بكل قطاع سوقي .
٧. للتأكد من تطوير مزيج تسويقي فاعل لكل منتج .
٨. التعرف علي اسباب فجوات الأداء ان حدثت .
٩. للتحقق من درجة كفاءة اسس تقسيم السوق .
١٠. الوقوف علي درجة الاقناع التي تتحقق من خلال خيار التسويق .

#### ثالثا : مراجعة التنظيم التسويقي :

وتتم المراجعة هنا بهدف التأكد من ملائمة وفعالية التنظيم لتحمل الاعباء التسويقية وتحقيق الاهداف التسويقية واهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا هي <sup>(١)</sup> :

١. الهيكل التنظيمي .
٢. المسؤوليات والسلطات الرئيسية .
٣. العلاقات الرئيسية .
٤. التنسيق التنظيمي .
٥. المبادئ التنظيمية التي تتم مراجعتها .
٦. القيادات والمناصب الادارية ومدى مناسبتها لمواقعها .

#### رابعا : مراجعة الانظمة التسويقية :

وتقوم للمراجعة هنا بتقدير وتقييم جودة الانظمة الفرعية للمنظمة في خدمة اهدافها وفي تحليل وتخطيط ورقابة الانشطة التسويقية المختلفة واهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا هي <sup>(٢)</sup> :

---

(١) د.محي الدين الازهري - ادارة النشاط التسويقي - مرجع سبق ذكره ص ٥٨١ .

(٢) د.محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص ٥٩٥ .

١. انظمة المعلومات التسويقية ومدى قدرتها على توليد المعلومات الصحيحة وبطريقة متجددة وفعالة وفي الوقت المناسب .

٢. انظمة التخطيط التسويقي ومدى قدرة ادارة التسويق على قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية على اساس جيد.

٣. انظمة الرقابة التسويقية من حيث كفاءة الاجراءات والمعايير المستخدمة في تقييم الاداء التسويقي وتحليل ربحية المنتجات البيعية وقنوات التوزيع بالاضافة الى قياس التكاليف التسويقية وتوزيعها على المناطق والعملاء ..

٤. نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة ومدى وجود نظم التحليل وتقييم الافكار التسويقية قبل الاستثمار فيها واختبار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي .

#### خامسا : مراجعة الانتاجية التسويقية :

تتم هذه المراجعة بهدف التأكد من ملائمة العائد والربحية على النشاط التسويقي وذلك من خلال فحص البيانات المحاسبية الرئيسية لتحديد المجالات التي تحقق الارباح للمنظمة وتحديد التكاليف التسويقية والتي ينبغي تخفيضها هذا ويشير (stonich) الى موازنة القاعدة الصفرية كأداة ناجحة لفحص وتطوير انتاجية التسويق حيث يتم تحديد تكاليف نشاط تسويقي معين من خلال تحديد ما يلزم اذا تمت مباشرة هذا النشاط من نقطة الصفر وتحديد ما يلزم بعد ذلك من تكاليف ايضا وبهذه الطريقة فان يتم اعداد الموازنة من من نقطة الصفر بحيث تعكس الحاجات الحقيقية اللازمة للنشاط.

اما عن المجالات التي تشملها المراجعة هنا فهي :

١. تحليل الربحية سواء علي المستوى العام او علي مستوى المناطق والمنتجات او قنوات التوزيع .
٢. تحليل تكلفة الانشطة التسويقية ومدى ملائمتها وفعاليتها.

ساسا : مراجعة الوظيفة التسويقية<sup>(١)</sup> :

تقوم هذه المراجعة بتقييم دقيق ومتعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى قدرتها علي تحقيق الاهداف التسويقية وذلك بهدف الاطمئنان الي كفاءة وفعالية هذا المزيج ودرجة التكامل والتنسيق بين عناصره ثم قدرته علي تحمل استراتيجيات التسويق وتحقيق الاهداف التسويقية الموضوعة وهذا النوع كما يؤكد (Arens Alvine)<sup>(٢)</sup> يمنح الفرصة لتوفير التخصص لدي المراجعين في مجالات وظيفية محددة لاذ سيمضي هؤلاء المراجعين وقتا طويلا في مراجعة وظيفة محددة وهذا يخلق لديهم الخبرة والعمل بكفاءة اكثر غير انه يعاب علي ذلك امكانية الاخفاق في تحديد الآثار والعلاقات المتبادلة بين الوظائف مما يؤدي الي نتائج غير دقيقة ومن ثم فمن المفضل ان تتم المراجعة لكافة وظائف التسويق لادراك وفهم العلاقات والتدخلات .

اما عن اهم المجالات التي تشملها المراجعة فهي :

- المنتج .
- التوزيع .
- البيع الشخصي والقوي
- التسعير .
- الاعلان .
- تنشيط المبيعات .
- البيعية .

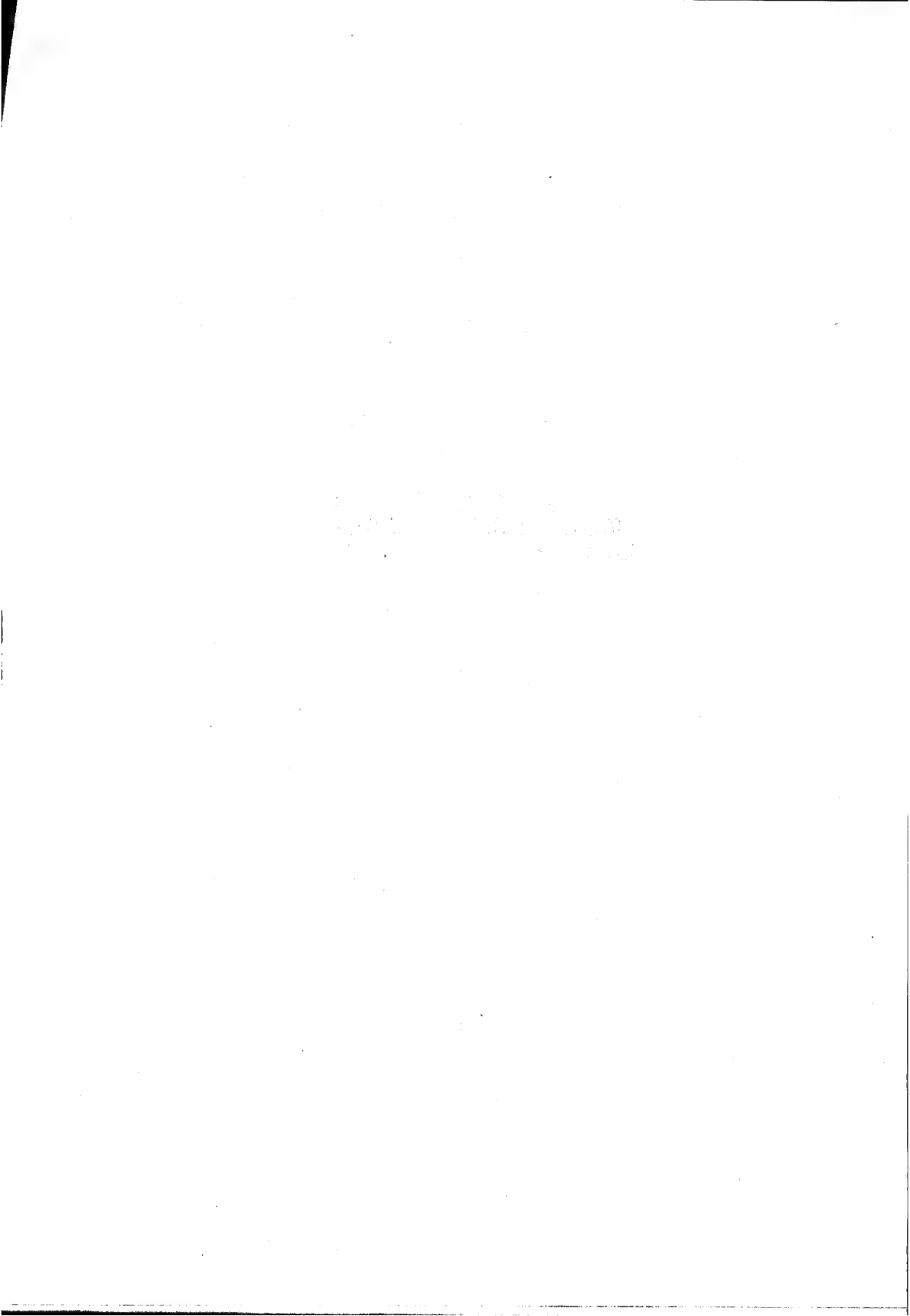
1- stonich ,p. J., "zero-base planning : A management tool " managerial planning , july- august, 1976, pp 1-4 .

2- Arens Alvin A., and james K.leobbeke , auditing : an integrated approach (new york: prentice -hall ,inc 1988 ) p 10





## قائمة المراجع



## أولاً : المراجع العربية

١. د. كامل المغربي وآخرون - أساسيات الإدارة - دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٥ ص ١٥.
٢. د. محمد الصيرفي - الإدارة الأصول والاسس العلمية للمدير المبتدي - بدون ناشر / تبوك السعودية ١٩٩٩.
٣. د. عبد القادر محمد - أساسيات الإدارة - دار المريخ - الرياض ١٩٩١ ص ٣٠.
٤. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - المكتبة العصرية بالمنصورة ٢٠٠١ ص ٢٣.
٥. د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ ص ١٤-١٥.
٦. د. بشير عباس للعلاق وآخرون - إدارة التسويق - دار زهران للطباعة والنشر - عمان ١٩٩٩ ص ٧٨-٧٩.
٧. د. عبد السلام أبو قحف - التسويق مدخل تطبيقي - دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية ٢٠٠٢.
٨. د. طلال عبود وآخرون - الدراسات التسويقية و نظم للمعلومات - سلسلة الرضا للمعلومات - دار الرضا للنشر ١٩٩٩ ، ص ١٢ وما بعدها .
٩. د. عبد العزيز مصطفى أبو نبغة - نظام التسويق الحديث - الجزء الأول ، غير مبین الناشر سنة النشر ص ٣٥
١٠. د. مصطفى زهير - دراسات في إدارة التسويق - مكتبة عين شمس ، غير مبین سنة النشر ، القاهرة ، ص ١٩.
١١. د. كرى طه عطية - مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي - غير مبین الناشر - ١٩٧٧ ص ٢٨
١٢. د. محمد رياض بندقي - التسويق وإدارة أعمال المبيعات - المركز العربي للنشر والتوزيع - عمان ص ١٠
١٣. د. محمود صادق بارزعة - إدارة التسويق - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨٤ ص ٤٥
١٤. د. محمد صالح المونز - مبادئ التسويق - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ ص ١٦

١٥. د. عمر وصفي عقيلي وآخرون - وظائف منظمات الاعمال - دار زهران للنشر و التوزيع - عمان ١٩٩٤ ص ١٨٣
١٦. د. محمد سعيد عبد الفتاح - التسويق - الطبعة الثانية - غير مبين الناشر - القاهرة ١٩٦٦ ص ٣٩
١٧. د. محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع - الاسكندرية ١٩٩٦ ص ٢٥ وما بعدها
١٨. توماس - س. - كينير وآخرون - بحوث التسويق - ترجمة عبد الرحمن دعاللة وآخرون - دار المريخ للنشر للرياض - ١٩٩٧ ص ٣٧
١٩. د. صلاح الشنواني - الادارة التسويقية الحديثة - المفهوم - الاستراتيجيات - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ٢٠٠٠ ص ٢٧
٢٠. د. فريد النجار - ادارة منظومات التسويق للعربي والدولي - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ١٩٩٨ ص ١١٠-١١٢
٢١. (٢٠١) مال كولم ه. ب. مكدونالد - الخطط التسويقية كيفية اعدادها : كيفية تطبيقها - ترجمة صالح محمد درويش و د. عبد الله عوض - معهد الادارة العامة - الرياض ١٩٩٦ ص ٣٠ وما بعدها .
٢٢. د. يوسف ابو فارة - التدقيق التسويقي - الادبية للطباعة والنشر - مدينة الخليل ٢٠٠١ ص ٤٠ وما بعدها .
٢٣. د. حسين علي - التسويق الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية - سلسلة الرضا للمعلومات - دار الرضا للنشر ٢٠٠٠ ص ٨٤ .
٢٤. د. محمد الصيرفي - مفاهيم ادارية حديثة - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٣ ص ٢٠ وما بعدها .
٢٥. د. هاني حامد الضمور - تسويق الخدمات - دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ ص ١٢٥ .

٢٦. د. خليل محمد حسن الشماخ - مبادئ الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ ص ١٠٦-١٠٧.
٢٧. د. محمد الصيرفي - وظائف منظمات الأعمال - دار قنديل للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠٣ ص ١١٤-١١٥.
٢٨. د. محمد حسين علي - أسس التسويق الحديث - دار الرسالة للطباعة - بغداد غير مبين سنة النشر ص ٣٤.
٢٩. د. صلاح الشنوافي - الإدارة التسويقية الحديثة - موسوعة شباب جامعة الاسكندرية - ٢٠٠٠ ص ١٤٢.
٣٠. د. صديق محمد عفيفي وآخرون - إدارة التسويق - مكتبة عين شمس للقاهرة - ١٩٨٦ ص ٣٨.
٣١. د. نكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - منشورات ذات السلاسل - الكويت ١٩٨٨ ص ٥٦/٥٥.
٣٢. د. طلال عبود آخرون - الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق - سلسلة الرضا للمعلومات - دار الرضا للنشر - القاهرة ١٩٩٩ ص ٢٠.
٣٣. د. محمود عساف - أصول التسويق - مكتبة عين شمس - القاهرة - غير مبين سنة النشر ص ٥١ وما بعدها.
٣٤. د. نواف كنعان - اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق - دار الثقافي للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٢ ص ٩٣.
٣٥. د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - منشورات جامعة دمشق - غير مبين سنة النشر ص ٢٦٦.
٣٦. إيرل بوسترونج - مقدمة في إدارة الأعمال - ترجمة د. علي السلمي - دار النهضة المصرية - القاهرة - غير مبين سنة النشر.
٣٧. د. محمود صادق بازراعة - إدارة التسويق - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٩ ص ٤٤٨/٤٤٩.
٣٨. ا. عبد الرحمن عبد الباقي - أصول التنظيم والإدارة - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٧ ص ١٨٦.

٣٩. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الاصول العلمية لادارة الاعمال - المكتبة العصرية بالمنصورة - ٢٠٠١ ص ٣٦٠ وما بعدها .
٤٠. د. طاهر مرسي عطية - اساسيات التسويق - مكتبة الجلاء بورسعيد ١٩٩١ ص ١٦٢/١٦٣
٤١. د. بشير العلاق وآخرون - الترويج والاعلان التجاري - دار اليازوري للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠٢ ص ١٤
٤٢. ناجي معلا وآخرون - اصول التسويق - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢ ص ٣٠٠
٤٣. (١) د. ناجي معلا - الاصول العلمية في ادارة المبيعات - مطبعة المنار - عمان - ٢٠٠٠ ص ١٠٠
٤٤. د. سمير احمد عسكر - اصول الادارة - دار القلم - الامارات العربية المتحدة - دبي ١٩٩٧ ص ٣٥١ .
٤٥. ارمان دالين - التسويق - ترجمة علي مقلد - منشورات عويدات - بيروت - باريس - ١٩٨٨ ص ٢٨ وما بعدها .
٤٦. د. محمد عبيدات وآخرون - ادارة المبيعات والبيع الشخصي - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٨ - ص ١٦٥ وما بعدها
٤٧. د. محي الدين الازهرى - ادارة النشاط التسويقي - مدخل استراتيجي - دار الفكر العربي القاهرة - غير مبين سنة النشر ٥٣٤
٤٨. د. محمد فريد الصحن - مبادئ التسويق - الدار الجامعية - الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٥٧٥ .

ثانياً : المراجع الاجنبيه

1. "fredrek taylor shop managment " new york harper and brother 1903 .
2. Henri fayol ,industrial and general management "newyork pittmanpublishing corporation 1949" p.g .
3. henry mintzberg "the manager's job folklore and fact" , harvand business review,july-august , 1975-p 35.
4. 2- Ph.kotler . marketing management new jersey . prentice hall 1980 pp 708
5. phillp pkotles markting (management ,printic hall 111 inc, 1972,p.17.
6. Philipkotler , and sidny levy , (broading the concept of marketing) jousnal of marketing , janusaly , 1969,p 1
7. david luck (mroadening the concept of marketing toofor ) joisnal of marketing july , 1969 , p . 54
8. Robert j.lavidget , (the growing responibilitis of marketing January ,1970,p . 20
9. helter ossoni , marketibg , vuibest , pasic 1995
10. the marketing staff , ohio state university , graduate school of business , astatsment of marketing philodpohy ,jour uol of marketing 1965
11. j.macarthy basic marketing home wood Richard dirwin ,new york 1964 pp 12-17
12. p.drucker h.lazo and a.corbin , management in marketing mcgrow.hill ,newyork 1989 p.112.

13. p.kotler , marketing management prentice – hall Englewood cliffs 1982 pp 17-29
14. William Stanton fundament of marketing , prentice hallinc , engewood cliff.n.j 1991 pp18-22
15. peters , Thomas J., and rob ert H. water man is search of excellence : lessons from American's best-run companies , new york : harper grow 1982 pp 9 – 12 .
16. louis A, allen , management and organization newyork mcgrawhill 1978 pp 12-15.
17. kotler ,p. (1997) marketing management analysis planning implementation and control , prentice – hall,ny,9<sup>th</sup> edition p. 29 .
18. H.simon " the new sience of management incision" harper and row publidhers co.new york 1960 p.1 .
19. H.koontz and C. o'doneell ,"essentials of management" mcgraw, hill book coinc new york 1975, chapter 7 .
20. Simon .op.cit .1961 p. 102-103 .
21. Louis A.alen " management and organization " Nicraraw –hill book co.new york with out date p. 11-16 .
22. awad younes dissertation zur promation a.karl mary universitaet – liepzig Deutschland 1990 s.62
23. S.kerr ,c,schried G.murphy and R.stogdill toward a contingency theary of leadership based upon condideration and initiating



- structure literature organizational behavior and human performance 12 (1974) pp. 62-82 .
24. wiliam whyte ,(leader ship in the team work) 1959 pp. 12-13.
  25. S.kerr " substitutes for leadership :their meanining and measurement " paper presented at eight annual conference ,American institute for decision sciences san Francisco , (November 1976) in D,hellriegel , op cit , pp 385-389 .
  26. R.street and L.porter motivation and work (new york mcgraw – hill , 1975) p.2 .
  27. Osgood susi , tannebaum , the measurement of meaning university of Illinois , press 1957 .
  28. Anthony, R.,the management control function , boston :HBS press,1988 p 17-28
  29. Wilson ,Michael ,the management of marketing , new york : wiley 1980, p 10.
  30. griffen ,abbie , modeling and measuring productdevelopment cycle time across andustries , Massachusetts, Cambridge : marketing science institute ,1995) p.12
  31. (1)Dickson ,peter R., marketing management (seaharper drive ,Orlando :Harcourt brace and company ,1997) p.112 .
  32. wild , frazer B., and Richard F. vacil "performance auitsdirectors " Harvard buiness review , july 1972,pp 112-116 .

33. bell , martin L., marketing : concepts & strategies (boston : Houghton Mifflin ,1979) .  
p 114 .
34. kotler ,Philip and Roberta N.clarke ,marketing for health care organization (Englewood cliffs, new jersey : prentice – hall inc 1987).
35. grashof ,jone F., “conducting and using amarketing audit “ in readings in basice marketing , by Jerome McCarthy (Homewood ,illionis: Richard D.irwin inc ., 1972) pp.500-511.
36. Rosenberg , lary J., marketing (Englewood chits new jersey : prentice –hall ,inc ., 1991) pp 12-15 .
37. Mahajan ,Vijay stuart bretschnneider , and john W.Bradford ,”feed back approaches to modeling structural shifts in market response “journal of marketing ,winter 1980 , pp 71-80
38. Brooten D.,roncoli M., finkler S., Arnold L., and mennuti M., “ A randomized trial of early hospital discharge and home follow – up of womenhaving cesarean birth “ obstet cynecol , vol .84, 1994 , pp 832 .
39. stonich ,p. J., “zero-base planning : A management tool “ managerial planning , july-august, 1976, pp 1-4 .
40. Arens Alvin A., and james K.leobbeke , auditing : an integrated approach (new york: prentice –hall ,inc 1988 ) p 10